الادارة

في

المنهج الاسلامي

"مدخل الوظائف الادارية"

غانم فنجان موسى
فاطمة فالح احمد

الابتداء

لا ريب أنّ اداء الوظائف الادارية على وفق المنهج الاسلامي المتميّز بضامنيه الإيمانية والأخلاقية والتربوية المستوعبة لجميع حاجات الافراد المادية والنفسية والاجتماعية وانفعالاتهم وتطلعاتهم واختلافاتهم يسهم في اداء الاعمال بكفاءة عالية ويرتقي بالعلاقات بين القيادات والتابعين وبين التابعين أنفسهم الى مستويات تنعدم فيها الصراعات فيما بينهم أو تكون في اقل مستوى ممكن. ويحقق تفوق واضح في توظيف جميع الموارد والامكانات المتاحة.

ويمثل هذا المؤلف دعوة الى القيادات وجميع المعنيين بالإدارة الى ضرورة تخطيط الوظائف الادارية في جميع المنظمات وتنفيذها على وفق المنهج

الاسلامي، ولا سيما في المجالات المتعلقة بانتخـاب القيـادات واسـتقطاب التـابعين واعتمـاد الشـورى في التخطيـط وصـنع القـــرارات وقبـــول التعدديـــة والاختلاف والعدل بين الأفراد وترشيد الانفاق لأجـل تحقيق التميز في العمـل والرشـد واصـابةٍ ذائدةٍ عن الزيغ والفساد المـالي والإداري ومذمومات الاخلاقات.

وحري بالإبانة ان الطبعة الاولى من هذا المؤلف صدرت عام 2006 عن مؤسسة حمادة في الاردن، والطبعة الثانية صدرت عام 2014 عن دار اليازوري في الاردن.

المحتويات

الفصل الثانـــــــي اهمية تطبيق المنهج الاسلامي في الإدارة 32- 102

متطلبات تطبيق المنهج الاسلامي في الادارة

الفصل الثالث التخطيط واتخاذ القرارات في المنهج الإسلامي 170-103

المبحـث الاول: مدخل لدراسة التخطيط في الفكر الاداري المعاصر

مفهوم التخطيــط
اهميـــة التخطيط
مبادئ التخطيط
انواع الخطط
متطلبات اعداد الخطط
مراحل عملية التخطيط
العوامل المؤثرة في التخطيط
معيقات عملية التخطيط

المبحث الثاني: مدخل لدراسة اتخاذ القرارات في الفكر الاداري المعاصر

مفهوم القرار
أنواع القرارات
مواصفات القرار الجيد

مراحل صنع القرارات واتخاذها
العـوامل المؤثرة في صنع القرارات واتخاذها
سمات القرارات الجيدة
متطلبات صنع القرارات واتخاذها
صعوبات تواجه صنع القرارات واتخاذها
مشاركة العاملين في صنع القرارات واتخاذها
مزايا مشاركة العاملين في صنع القرارات
معيقات مشاركة العاملين في صنع القرارات
مديات مشاركة العاملين في صنع القرارات
متطلبات مشاركة العاملين في صنع القرارات

المبحث الثالث: التخطيط واتخاذ القرارات في المنهج الإسلامي

نماذج من التخطيط في المنهج الاسلامي
مرتكزات التخطيط واتخاذ القرارات في المنهج الإسلامي

- تأكيد اهمية الاعداد للمستقبل
- الانتفاع من معطيات الماضي
- تحديد الاهداف
- توفير متطلبات تحقيق الاهداف
- الالتزام بتنفيذ الخطط
- تحديد سقف زمني للخطط
- اعتماد الخطط والقرارات على

البيانات والمعلومات الدقيقة

- توثيق الخطط والقرارات
- المشاركة في التخطيط واتخاذ القرارات
- التفرد في حمل مسؤولية القرارات
- الاقدام على اتخاذ القرارات
- الوسطية في التخطيط واتخاذ القرارات
- مواجهة مقاومة القرارات
- المرونة في التخطيط
- حجب الاهداف عن المنافسين

الفصل الرابع التنظيم الاداري في المنهج الإسلامي 171- 222

المبحث الاول: مدخل لدراسة التنظيم الإداري

مفهوم التنظيم
اهمية التنظيم
اهداف التنظيم الاداري
مبادئ التنظيم الاداري
العوامل المؤثرة في التنظيم الاداري
خصائص التنظيم الإداري الجيد
انواع التنظيم الاداري
مراحل عملية التنظيم الاداري
أدوات التنظيم الاداري
اعــــادة التنظيـــــم الاداري
مبررات اعادة التنظيم الاداري
معضلات التنظيم الإداري

المبحث الثاني: التنظيم الإداري في المنهج الإسلامي

- التنظيم الشامل
- التنظيم الهرمي

- تحديد المسؤوليات والصلاحيات
- تفويض الصلاحيات
- التخصص في العمل
- وحدة الأمر
- استحداث الإدارات التنفيذية
- استحداث التنظيمات الاستشارية
- الالتزام بالتعليمات والتوجيهات
- تكليف الشخص المناسب بالعمل المناسب
- سياسات الرواتب والأجور والمكافآت
- وضع نظام للعقوبات

الفصل الخامس القيادة الادارية في المنهج الاسلامي 223 -360

المبحث الأول: مدخل لدراسة القيادة الإدارية

مفهوم القيادة

أهمية القـيـــادة

أهداف القيادة

خصائص القيادة
مستويات القادة
عناصر عمـليــة القيــادة
طبيعة المواقف التي تواجه القيادة
نظـريــــات القـيــادة
مصـــادر قــوة القيــادة
انماط القيادة المستبدة
سمات القيادة الفاعلة
معضلات القيادة المعاصرة

المبحث الثاني: تطبيقات القيادة الإدارية في المنهج الإسلامي

أهمية القيادة في المنهج الإسلامي
أهداف القيادة في المنهج الإسلامي
اختيار القيادة في المنهج الإسلامي
صناعة القيادة في المنهج الإسلامي
نمط القيادة في المنهج الإسلامي
مرتكزات القيادة في المنهج الإسلامي
سمات القيادة في المنهج الإسلامي
مسؤوليات القيادة في المنهج الإسلامي
مؤهلات القيادة في المنهج الإسلامي

مسؤوليات التابعين قبل القيادة في المنهج الإسلامي
التحديات التي تواجه القيادة

الفصـــل السادس   الرقابة الادارية في المنهج الاسلامي 361- 384

المبحث الاول: مدخل لدراسة الرقابة الادارية

مفهوم الرقابة
أهمية الرقابة الإدارية
اهداف عمليات الرقابة في المنظمات
خصائص انظمة الرقابة الفاعلة في المنظمات
متطلبات الرقابة الادارية
مراحل عملية الرقابة الادارية
انواع الرقابة في المنظمات
الجوانب الانسانية في الرقابة
معضلات عمليات الرقابة الإدارية
متطلبات تطوير عمليات الرقابة في المنظمات

المبحث الثاني: الرقابة الادارية في المنهج الاسلامي

اهداف الرقابة الادارية في المنهج الاسلامي

متطلبات الرقابة في المنهج الاسلامي

الاجهزة الرقابية في المنهج الاسلامي

المصادر

427 -385

الفصل الأول

مدخل لدراسة الادارة

الفصل الاول
مدخل لدراسة الادارة

تفرض محدودية الامكانات (المادية والبايولوجية والاقتصادية والعلمية والتقنية) المتاحة للفرد عليه منذ القدم التعـاون مـع بقيــة افــراد المجتمع باســتمرار وبصــورة فاعلـــة، ولا ســيما بعــدما ادرك الافـــراد بصورة لا لبس فيها ولا غمـوض ان تحقيـق اهـــدافهم واشـــباع حاجـــاتهم (الماديـــة والاجتماعية والنفسية) لا يمكن ان يتحقــق مطلقاً ما لم تتولى الإدارة تنسيق جهودهم وتوظف امكاناتهم بكفاءة عاليــة في انتــاج السلع والخدمات وتوزيعها.

ويتناول هذا الفصل تحديد مفهوم الادارة، ويبين اهدافها، ويعرض وظائفها، ويبين البيئة التي تعمل فيها، ومبادئها، والمهارات التي ينبغي ان يمتلكها المديرون، ويحدد سمات المنظمات المعاصرة، وينتهي باستعراض اهم المشكلات التي تواجه الادارة المعاصرة في الاقطار المتنامية.

مفهوم الادارة

تقدم الادبيات التي اهتمت بالادارة مفاهيم عديدة للادارة، وفيما يأتي بعض أهمها: يرى فايول FayoL ان الادارة هي التنبؤ والتخطيط والتنظيم واصدار الاوامر والتنسيق والرقابة(1)، بينما يعتقد كونتز واودنيل Koontz and Odonnel ان الادارة هي تنفيذ الاعمال بواسطة الاخرين(2)، ويذهب كوبتا Gupta الى ان الادارة هي توجيه المنظمة من خلال التخطيط والتنظيم والتنسيق ومراقبة العاملين وتوظيف الموارد المتاحة باتجاه تحقيق الاهداف المحددة(3).

اما كلوClough فينظر الى الادارة على انها فن قيادة انشطة جماعة من الافراد وتوجيهها نحو تحقيق اهداف مشتركة(4)، وهنالك من يرى ان الادارة تمثل الناتج المشترك لانواع ودرجات مختلفة من الجهد الانساني الهادف

لتحقيق التوظيف الافضل للموارد المتاحة، أو انها عملية اجتماعية مستمرة تستهدف توظيف الموارد التاحة بكفاءة بغية الوصول الى هدف او اهداف محددة، ويظهر من دراسة المفاهيم المتقدمة وجود جوانب مشتركة فيما بينها منها(5):

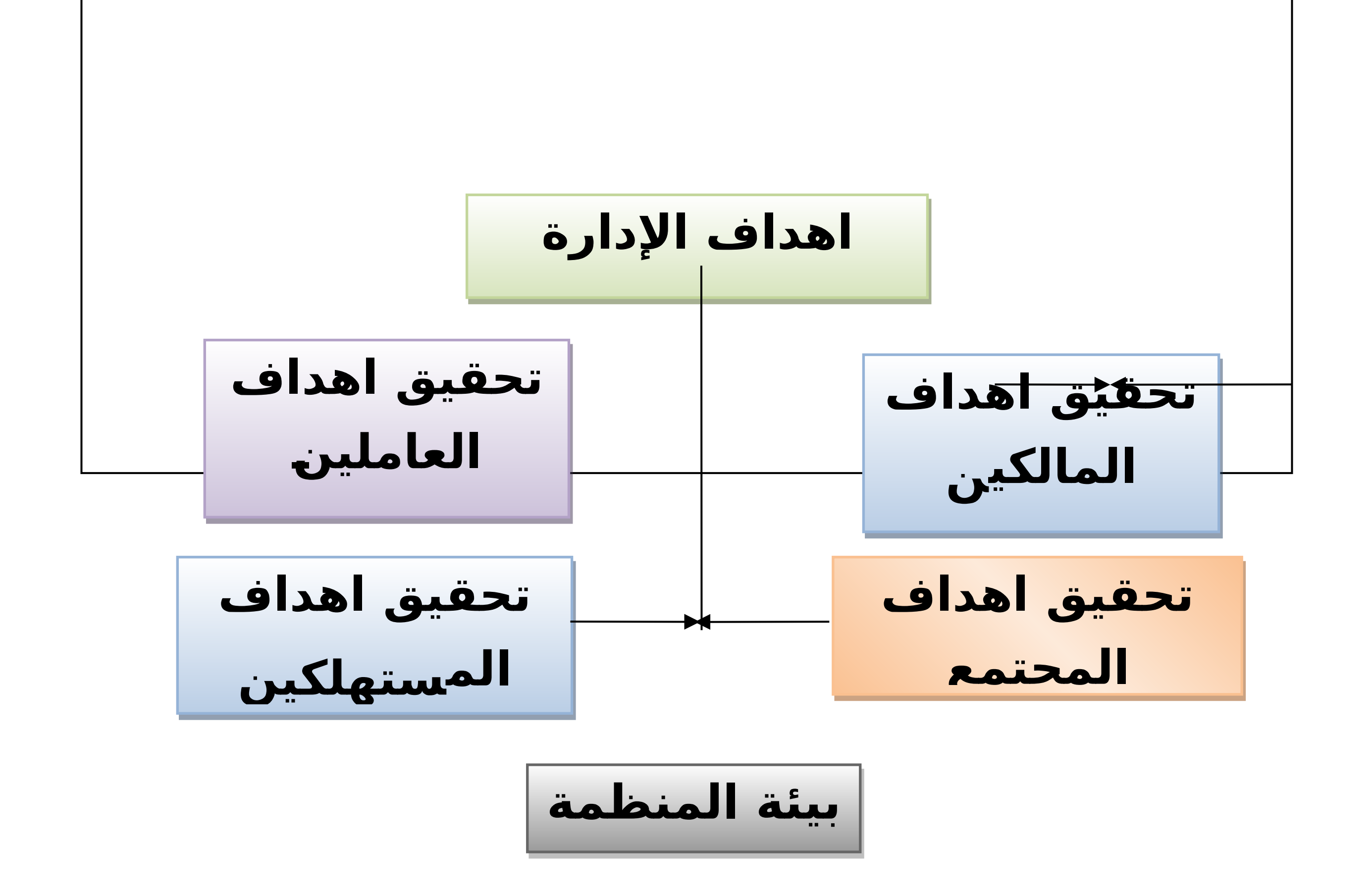
- تتميز الادارة بانها عملية انسانية يشترك فيها مجموعة من الافراد.
- تسعى الادارة لتحقيق اهداف محددة، ويكون تحقيق تلك الاهداف من خلال العاملين ومعهم.
- تستلزم الادارة تطبيق الاساليب العلمية والنظريات والمبادئ المختلفة التي وضعها المهتمون بعلم الإدارة.
- تعتمد كفاءة الادارة على الموهبة الشخصية والخبرة التي يمتلكها القائمون بها، وعلى مهارتهم في كيفية تطبيق المبادئ والاساليب الادارية، وعلى تعاون التابعين معهم وعلى دعم البيئة التي تعمل في

اطارها، ولذلك فان الاداريين يختلفون في تطبيق نفس المبادئ والأساليب الادارية تبعا لاختلافهم في المهارات والخبرات والقدرات واختلاف الظروف والمعطيات التي تواجههم والمعطيات والفرص المتاحة لهم.

- هناك علاقة تأثير متبادل بين الإدارة والبيئة التي تعمل فيها المنظمة.
- يتطلب تنفيذ العملية الادارية توفير مستلزمات (بشرية ومالية ومادية ومعنوية).

اهداف الادارة

ينبغي ان تسعى الادارة في جميع المنظمات الى تحقيق اهداف المالكين والعاملين فيها والمستهلكين والمجتمع الذي تمارس اعمالها فيه(6)، وان هذه الأهداف لا يمكن تحقيقها بسهولة الا من خلال التوظيف الافضل للامكانات والفرص المتاحة للادارة.



شكل رقم 1: اهداف الادارة

وظائف الادارة

يتعين على الادارة لاجل تحقيق الاهداف التي تسعى اليها تنفيذ الوظائف الآتية: التخطيط، والتنظيم، والقيادة، والرقابة.

1- التخطيط planning: يستهدف التخطيط الاعداد للمستقبل بكفاءة عالية ويتناول تحديد الاهداف المطلوب

تحقيقها في المستقبل في ضوء الامكانات المتاحة والفرص والتحديات المتوقعة في البيئة التي تعمل فيها.

2- التنظيم Organization: يتناول التنظيم تحديد الانشطة التي ينبغي القيام بها لاجل بلوغ الاهداف المحددة وتحديد الوحدات الإدارية والفنية التي تنفذ تلك الانشطة، ويبين مسؤوليات العاملين وصلاحياتهم في تلك الوحدات والعلاقات فيما بينهم.

3- القيادة Leadership: ينصب اهتمام هذه الوظيفة على توحيد العاملين وحفزهم وتوجيههم للقيام بالاعمال المطلوبة لتحقيق الاهداف المحددة بكفاءة عالية.

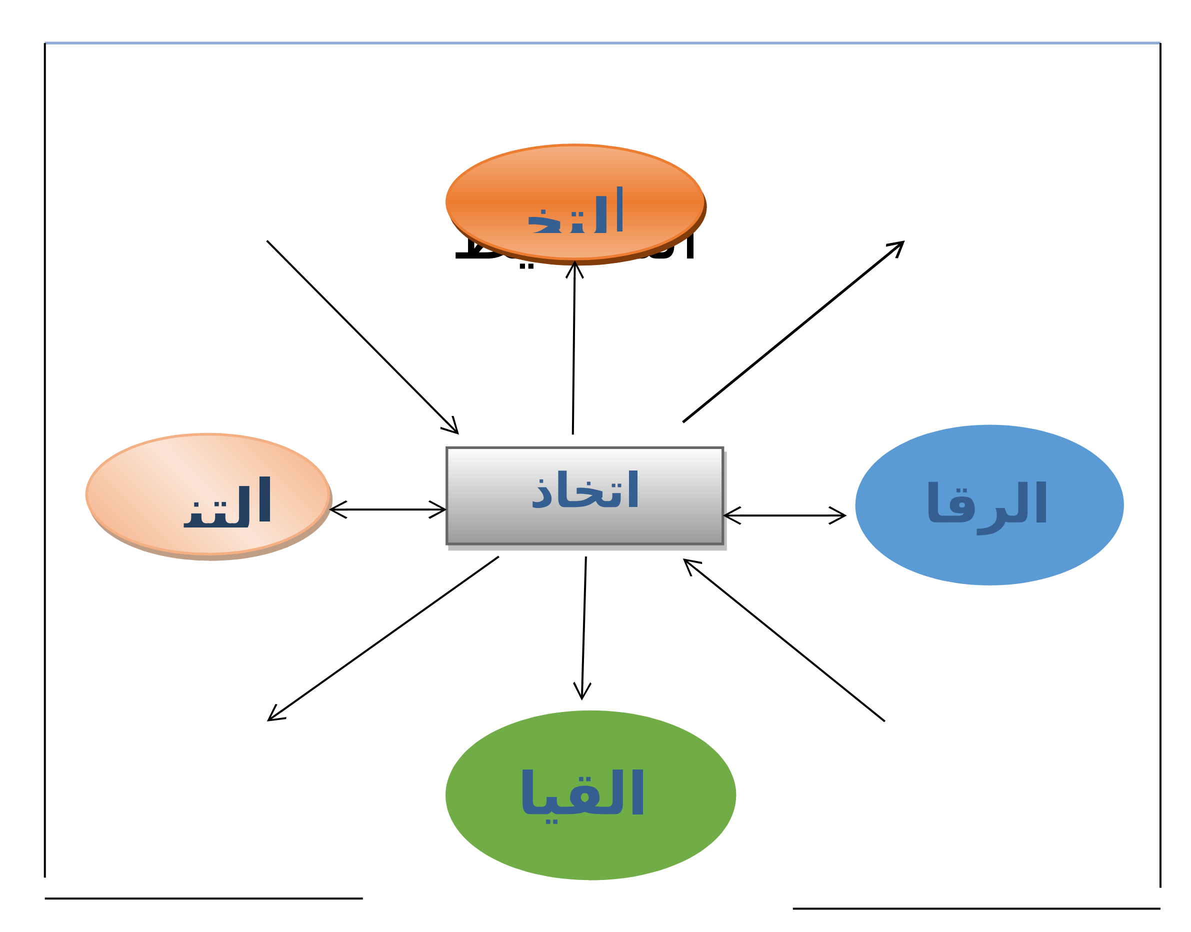
4- الرقابة Control: تستهدف هذه الوظيفة معرفة مدى كفاءة الادارة في تحقيق الأهداف المحددة من خلال مقارنة الاداء الفعلي بالاداء المخطط، وتحديد الانحرافات، وتبين الاجراءات

اللازمة لتصحيح الانحرافات السلبية وتعميق الإيجابيات.

ويظهر من خلال دراسة الوظائف الادارية ما يأتي:

1- لا غنى لأي منظمة مهما كان حجمها او طبيعة اعمالها عن ممارسة جميع الوظائف الادارية آنفة الذكر بكفاءة عالية.
2- ان القيام بالوظائف الادارية عملية مستمرة ما دامت المنظمة مستمرة في العمل.
3- يتأثر اداء كل وظيفة من الوظائف الادارية بكفاءة اداء الوظائف الادارية الأخرى.
4- تؤثر البيئة التي تعمل فيها المنظمات في كفاءة الإدارة في تنفيذ الوظائف الادارية من خلال دورها في توفير المستلزمات المطلوبة لتنفيذ تلك الوظائف، وقبول مخرجات تلك المنظمات.

5- يتطلب تنفيذ الوظائف الادارية بكفاءة عالية توفير جميع الامكانات (البشرية والمادية والمالية والمعنوية) المطلوبة لتنفيذ تلك الوظائف، ويعرض الشكل رقم (2) وظائف الادارة.



البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة

الشكل رقم 2: وظائـــف الادارة

بيئة الادارة

تعمـــل الادارة في جميـــع المنظمـــات ضمن بيئة بالغة التعقيـد وتتغـير باسـتمرار وفيهـا العديـد من الفـرص والتحـديات، وتحـــدث فيهـــا العديـــد من التغـــيرات (السياســـية والاقتصـــادية والاجتماعيـــة والثقافيـة والعلميـة والقانونيـة والدينيـة وغيرهـا)، وتعيش الادارة وسـط منافسـة شديدة وعليهـا ان تتفاعـل مـع تلـك البيئـة باستمرار.

وتلعب بيئة الإدارة دورا هاما في تحديد خططهـا واهـدافها واهتماماتهـا واخلاقياتهـا واتجاهاتهـا وطبيعـة منتجاتهـا وأسـاليب تسويق منتجاتها، وقد تكـون البيئـة داعمـة للادارة واعمالها وتوفر لهـا فرصـا متعـددة للازدهار thrive او لا تكون كذلك فتتسبب في اخفاقها، وتتجلى اهميـة بيئـة المنظمـة من خلال دورها في ما يأتي:

1. توفر الموارد والفرص المطلوبة لاداء الاعمال وتحقيق الاهداف.
2. تنطـوي البيئـة على مخـاطر وتحـديات

يمكن ان تحـول دون تحقيـق الاهـداف التي تسعى اليها المنظمات.

3. تسوق المنظمات منتجاتها من السلع والخدمات في البيئة التي تعمل فيها.

وتقطـع الحقـائق ان نجـاح الإدارة او اخفاقها مرهون إلى حد كبير بمـدى فهمهـا للبيئـة المحيطـة بهـا، وعلى قـدرتها على توظيف الفـرص والامكانـات الـتي توفرهـا بكفـــاءة رغم التحـــديات challenges والمحـددات limitations الموجـودة في البيئة[6]، ولـذلك يتعين على الإدارة معرفـة البيئة الـتي تعمـل في اطارهـا بموضـوعية شـديدة، ومراقبـة التطـورات الـتي تحـدث فيهـا باسـتمرار، ولا سـيما تلـك الـتي لهـا علاقـة باعمالهـا، لاجـل مواجهـة تحـدياتها وتوظيـف فرصـها ومعطياتهـا لصـالح المنظمة، وان تعمل جاهدة للحصـول على دعم البيئـة ومؤازرتهـا في سـعيها لتحقيـق أهدافها، وفي ذات الوقت لا تسـمح للبيئـة باستنزاف طاقاتها او حرفهـا عن مسـيرتها او منعهـا عن المضـي في الاتجـاه الـذي يوصـلها إلى أهـدافها، ولا يتحقـق ذلـك

للادارة الا اذا اخذت جميع متغيرات البيئة بعين الاهتمام عند اعداد الخطط والاستراتيجيات واتخاذ القرارات، وطورت الاساليب والادوات التي تمتّن روابطها مع البيئة من اجل خفض التصادمات والخلافات بينها وبين البيئة إلى اقل مستوى ممكن، وقد اكد ذلك شارلس داروينCharles Darwin قائلا ليس من الضروري ان يكون البقاء للأقوى وإنما للكائنات الاكثر قدرة على التكيف مع الظروف المتغيرة[8].

وقد اشار الكاتب الانكليزي جون ادير John Adair في كتابه "القيادة عند الرسول محمد"، ان الرسول محمدا ﷺ استطاع ان يصبح قائدا ملهِما في الجزيرة العربية ويتمكن من الارتقاء باخلاق سكان تلك الجزيرة إلى المستوى الذي اراده الاسلام لجميع الناس بعد ان استوعب القواعد القبلية والممارسات والعادات والتقاليد بموضوعية شديدة[9].

عناصر بيئة الإدارة

تتألف بيئة الإدارة من بيئة خارجية وبيئة داخلية:

البيئة الخارجية:

تنطـوي بيئـة المنظمـة الخارجيـة على عدة قطاعات (اقتصادية، وعلمية، وتقنيــة، وسياســية، وثقافيــة، واجتماعيــة، ودينيــة، وطبيعيــة وغيرهــا) لهــا تــأثيرات كبــيرة في اداء الادارة، وهي اما تدعم الإدارة وتمكنها من تحقيـــق أهـــدافها من خلال توفـــير المدخلات والفـرص والامكانـات المطلوبـة لتنفيـذ الاعمـال وتوفـير اسـواق تسـتقبل مخرجات المنظمة، أو تعيقها عن الوصـول إلى الأهداف المنشودة.

البيئة الداخلية:

تتــألف البيئــة الداخليــة للمنظمــة من المــوارد البشــرية والامكانــات الماليــة والتقنيــة والمــوارد المتاحــة للمنظمــة والتعليمــات والانظمــة واســاليب العمــل واجراءاته، وتكـون هـذه البيئـة امـا داعمـة للقيــادة في ســعيها لتحقيــق الاهــداف

المطلوبة أو تضع امامها العوائق التي تمنعها من الوصول للاهداف المطلوبة.

وحري بالتوضيح ان البيئة التي تعمل في إطارها الادارة في المرحلة المعاصرة تختلف تماما عما كانت عليه في الماضي، فبعدما كانت البيئة بسيطة في معطياتها وفرصها والامكانات المتاحة فيها ولا تحدث فيها تغيرات هائلة، وليس فيها تحديات تؤثر على قدرة الإدارة على تحقيق الأهداف التي تسعى إليها، أصبحت اكثر تعقيدا ويسودها الكثير من الغموض ambiguity والاضطراب وتتشابك عناصرها وتشهد تغيرات مفاجئة في جميع القطاعات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والعلمية والتقنية وغيرها تؤثرة في كفاءة الإدارة في الوصول للاهداف المطلوبة، وفي ذات الوقت توفر العديد من الفرص للمنظمات. وقد كشفت الدراسات التي اجرتها جامعة هارفارد ان البيئة التي تعمل في اطارها الإدارة ستشهد في المستقبل ما يأتي:

- حدوث العديد من التغيرات غير المتوقعة بمعدل اعلى مما كان عليه في السابق.
- ستكون المنافسة بين المنظمات اقوى مما كانت وتفرض على الإدارة التحرك بكفاءة وفي الوقت المناسب لكي تستمر وتزدهر رغم المنافسة.
- ستتوفر للادارة فرص عديدة اكثر من السابق.
- لا تستطيع المنظمات الاستمرار والتطور ما لم تتكيف الإدارة فيها بسرعة مع التغيرات المؤكدة في البيئة والتي لا مفر منها وتنفذ اعمالا تمكنها من تحقيق اهداف غير مسبوقة[7].



شكل رقم 3: بيئة الادارة

وتقطـع الشـواهد ان قـدرة الادارة على السيطرة على التغـيرات الـتي تحصـل في بيئتها الداخلية تكون اكـبر من قـدرتها على السيطرة على التغـيرات الـتي تحصـل في البيئة الخارجية.

مبادئ الادارة

يرى جميع المختصين بعلم الادارة ان العملية الادارية في جميع المنظمات تجري على وفق مجموعة من المبادئ(7) Principles، وان فهم الذين تناط بهم مسؤولية تنفيذ الوظائف الادارية لتلك المبادئ، وتطبيقها بمرونة تنسجم مع الظروف والمتغيرات التي تواجههم والامكانات المتاحة لهم يسهم في تحقيق الاهداف المطلوبة بكفاءة(8).

ولا بد من التأكيد انه لا يوجد حتى

الوقت الحاضر تحديد دقيق للمبادئ الادارية التي يتعين على الإداريين تطبيقها من اجل مواجهة مختلف المشكلات الادارية (9).

وتبرز اهمية تطبيق مبادئ الادارة في العمل من خلال دورها في الارتقاء بكفاءة أداء الاعمال، بالإضافة الى ذلك فانها تقدم قائمة تدقيقية Check list تسهم في معرفة مدى كفاءة الإدارة في اداء اعمالها، ونستعرض فيما يأتي اهم المبادئ الادارية المتعارف عليها في المرحلة المعاصرة(10):

- مبدأ تقسيم العمل Division of work.
- مبدأ تفويض العاملين صلاحيات مساوية لمسؤولياتهم لاجل تمكينهم من تنفيذ الاعمال المكلفين بها.
- مبدأ التزام العاملين بالاوامر والتعليمات والتوجيهات الصادرة لهم من الادارة، ويفرض ذلك على

الادارة ان تجعل تعليماتها واوامرها وتوجيهاتها واضحة لجميع العاملين وتقع في حدود قدرتهم على تنفيذها.

- مبدأ وحدة الامر Unity of Command، ويقضي ان يتلقى العامل الأوامر والتعليمات والتوجيهات من مسؤول واحد منعل لضياع المسؤولية والحد من الارباك والتناقض بين التعليمات والتوجيهات الصادرة للعاملين.
- مبدأ تبعية المصالح الخاصة للمصالح العامة.
- منح العاملين رواتب ومكافآتهم مجزية في ضوء مؤهلاتهم ومسؤولياتهم.
- مبدأ تدرج السلطات في المنظمة من اعلى المستويات فيها الى المستويات التي تليها في التنظيم الاداري.
- مبدأ تكليف العاملين باعمال تتناسب

مع مؤهلاتهم وخبراتهم ورغباتهم.

- مبدأ العدالة في إدارة العاملين، ومراعاة الجوانب الانسانية في تنظيم العلاقات معهم.
- مبدأ استقرار الافراد في العمل بهدف خفض معدل دوران العمل، وخفض الكلفة المرتبطة به، والحد من تأثيراته السلبية على كفاءة المنظمة في تحقيق اهدافها.
- مبدأ تشجيع المبادرة والابداع، واتاحة الفرص الملائمة لتفجير طاقات العاملين، وتوظيفها في خدمة اهداف المنظمة واهدافهم.
- مبدأ العمل الجمعي، والعمل بروح الفريق Team work على وفق اساليب تحقق التعاون والانسجام بين العاملين، وتساعد على تبادل المعلومات المطلوبة لتنسيق جهودهم.

مهــارات المـــدرا ء

تعتمد كفاءة المنظمات في تحقيق الاهداف التي تسعى اليها الى حد كبير على مدى توفر المستلزمات (البشرية والمالية والمادية والمعنوية) المطلوبة لتنفيذ الاعمال التي تضطلع بها، وعلى مدى كفاءة المدراء في توظيف مهاراتهم في تحقيق اهداف المنظمة.

وتختلف اهمية مهارات المديرين بأختلاف أهمية مراكزهم الوظيفية في المنظمات، ويمكن القول بصورة عامة أن المهارات التي ينبغي ان يمتلكها المديرون هي:

- المهارة الادراكية
- المهارة التحليلية
- مهارة اتخاذ القرارات
- مهارة الاتصال
- المهارة السلوكية
- المهارة الفنية

اولا :المهارة الادراكية

تتعلق هذه المهارة بقدرة المدير على فهم معطيات البيئة وامكانات المنظمة والفرص المتاحة لها بصورة دقيقة وموضوعية وتوظيفها بكفاءة في تحقيق اهداف المنظمة.

وتزداد أهمية المهارة الادراكية بالنسبة للمديرين في الادارات العليا نظراً لإهتمامهم بتحقيق الاهداف الاستراتيجية ينما تتناقص أهميتها في المستويات الادارية التي تلي الادارات العليا.

ثانيا: المهارة التحليلية

تتعلق هذه المهارة بقدرة المدير على توظيف المنطق والاساليب العلمية في تحديد المشكلات والفرص والتحديات وتحليلها بموضوعية شديدة، ورغم اهمية هذه المهارة لجميع المديرين في مختلف المستويات الادارية، الا ان اهميتها النسبية تتزايد في المستويات الادارية العليا.

ثالثا: مهارة التخطيط واتخاذ القرارات

تشير هذه المهارة الى قدرة المدير على التخطيط واتخاذ القرارات في ضوء الفرص والإمكانات المتاحة والتحديات المحتملة وتحديد البدائل وتقويمها واختيار افضلها للمنظمة، وحريٌّ بالاشارة ان مهارة التخطيط واتخاذ القرارات تعد من المهارات المهمة لجميع المستويات الإدارية لكن اهميتها تتزايد في المستويات الادارية العليا نظرا لمسؤوليتها عن مستقبل المنظمة وتتناقص أهمية هذه المهارة كلما اتجهنا الى المستويات التشغيلية في المنظمة.

رابعا: مهارة الاتصال

تمكن هذه المهارة المدراء من تبادل البيانات والمعلومات مع العاملين والاطراف التي لها علاقة باعمال المنظمة بكفاءة لاجل خلق تفاهم مشترك مع تلك

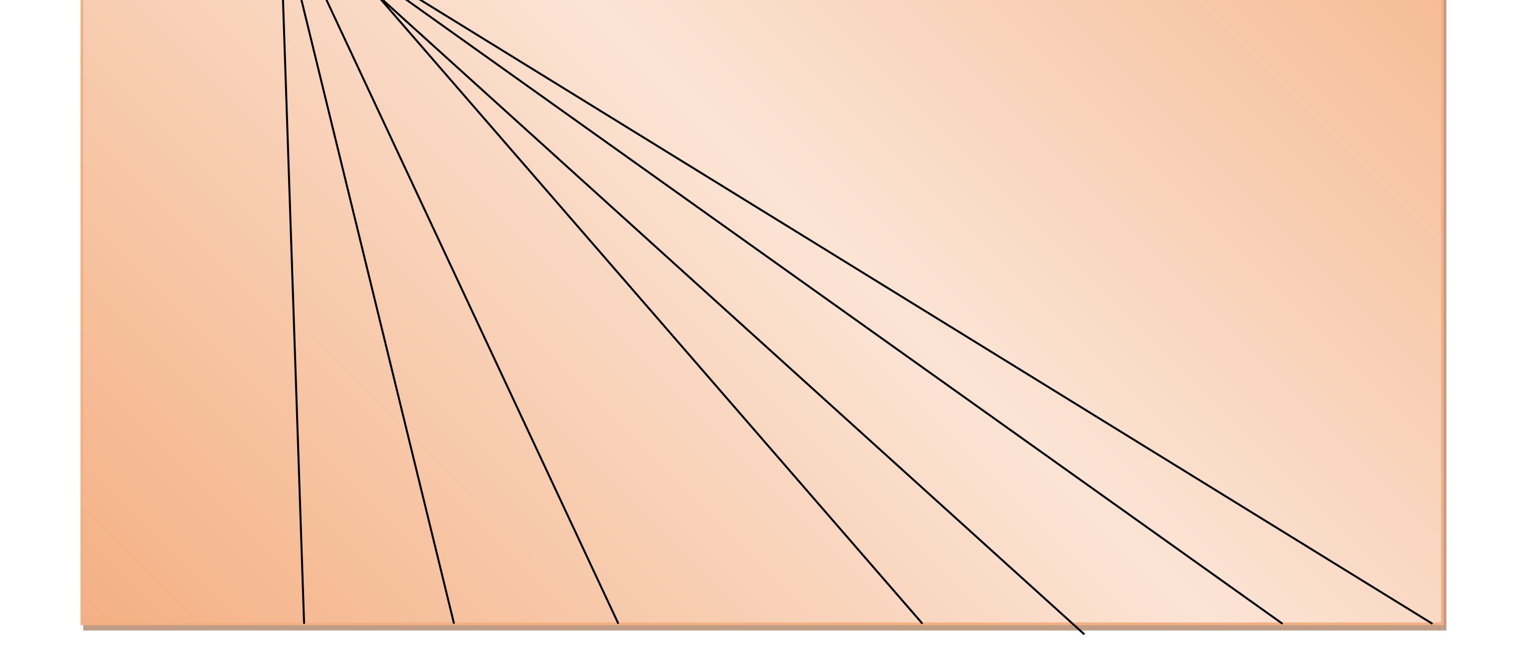
الاطراف يسهم في تحقيق اهداف المنظمة، وتزداد أهمية هذه المهارة كلما ازداد عدد العاملين وتعددت الاطراف التي يتعين الاتصال بها.

خامسا: المهارة السلوكية

تسهم هذه المهارة في الارتقاء بقدرة المدير على معرفة كيفية التأثير في التابعين واستمالتهم وحفزهم لأداء الاعمال المنوطة بهم، والالتزام بالتعليمات المتعلقة بالاداء والسلوك.

سادسا: المهارة الفنية

تمكن هذه المهارة مَن يمتلكها مِن توظيف التقنيات والمعدات والاساليب الفنية في العمل، ولذلك فان حاجة المديرين في المستويات التنفيذية الى هذه المهارة تكون اكثر من حاجة المديرين في المستويات العليا لها.



سمات المنظمات المعاصرة

تتميز المنظمات المعاصرة بانها تعمل في بيئة معقدة وتتغير باستمرار وفيها العديد من التحديات، وعليها التزامات متعددة قِبَل المالكين والعاملين والمستهلكين والمجتمع، وفيما يأتي سمات المنظمات المعاصرة (11):

- تعدد الاهداف.
- العمل في بيئة متغيرة.
- استخدام التقنيات الحديثة.
- ارتفاع معدلات التقادم في التقنيات والمهارات الادارية والفنية.
- حجمها الكبير.
- التخصص في العمل.

- استخدام الاساليب العلمية في الادارة.

اولا: تعدد الاهداف

لم يعد تحقيق اكبر قدر ممكن من الارباح هو الهدف الوحيد الذي تسعى المنظمات المعاصرة الى تحقيقه في المرحلة المعاصرة، وانما تسعى الى تحقيق عدة اهداف معقدة ومتداخلة من أهمها: اهداف المالكين واهداف العاملين وتلبية حاجات الزبائن والجهات التي لها علاقة بانشطة المنظمة، واهداف المجتمع الذي تمارس اعمالها فيه باعتبارها جزء منه وعليها المساهمة في توفير العمل لافراده، وحماية البيئة، ومنع الاسراف في الموارد الاقتصادية المتاحة.

ثانيا: العمل في بيئة متغيرة

تعمل المنظمات المعاصرة، ولا سيما في المجتمعات المتقدمة في بيئة ديناميكية تتغير باستمرار وبشكل سريع،

وفيها الكثير من الفرص والتحديات في المجالات المتعلقة بالحصول على مستلزمات العمليات الانتاجية التي تضطلع بها (الموارد البشرية، والمالية، والمادية، والمعنوية)، وتسويق السلع والخدمات التي تنتجها، لذلك ينبغي للادارة مراقبة جميع التغيرات (الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والعلمية والتقنية وغيرها) التي تحدث في البيئة، ولا سيما تلك التي لها تأثيرات كبيرة في قدرة المنظمة وكفاءتها في تنفيذ العمليات التي تضطلع بها، وفيما يأتي اهم المتغيرات التي ينبغي للادارة في جميع المنظمات متابعتها ومراقبتها باستمرار:

- التطورات في بيئة العمل (الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والعلمية والتقنية).
- المنافسة بين المنظمات.
- التغيرات في انماط الاستهلاك، والتغيرات التي تطرأ على القدرة

الشرائية للمستهلكين.

وحريٌّ بالتوضيح ان التغيرات التي تحدث في البيئة التي تعمل فيها المنظمات اما انها توفر للادارة فرصا واسعة لتوظيف الامكانات المتاحة لها بكفاءة، او قد تجعلها تواجه تحديات عديدة تحول دون تحقيق الاهداف التي تسعى اليها، ولذلك على الادارة التعامل مع تلك التغيرات بمرونة وكفاءة عالية.

ثالثا: استخدام التقنيات الحديثة

اخذت المنظمات المعاصرة في المجتمعات المتقدمة تتوسع في استخدام التقنيات المتطورة انسجاما مع التقدم العلمي والتقني المستمر الذي تحقق نتيجة جهود انسانية كبيرة استهدفت توفير السعادة والرفاهية لافراد المجتمع بذلتها اجيال عديدة على امتداد حقب طويلة من الزمن، وكان من ثمارها توفير سلع وخدمات متطورة للافراد باسعار ملائمة

وفي وقت حاجتهم اليها.

ويتطلب استخدام التقنيات الحديثة في اعمال المنظمات من الادارة مواكبة التطورات التقنية والعلمية وتوفير الاموال اللازمة لتحديث التقنيات المستخدمة في العمل باستمرار، وتطوير خبرات العاملين ومهاراتهم بهدف تمكينهم من استخدام التقنيات المتطورة بكفاءة عالية.

رابعا: ارتفاع معدلات التقادم في التقنيات والمهارات

ادى تطور التقنيات والاساليب المستخدمة في العمليات الانتاجية في مختلف المنظمات الى احداث تقدم كمي ونوعي في انتاج السلع والخدمات وتسويقها، واسهم في تحسين ظروف العمل، وادى الى تغيير مستمر في اذواق المستهلكين للسلع والخدمات، وتسبب في ذات الوقت في ارتفاع معدلات التقادم في تقنيات العمل وفي مهارات

العاملين.

وبناء على ما تقدم يتعين على الادارة المعاصرة دراسة الاثار التي يتركها ارتفاع معدل التقادم في المستلزمات السلعية وخبرات العاملين واتخاذ الاجراءات المطلوبة لتطوير السلع والخدمات التي تنتجها وتسوقها، وتطوير تقنيات العمل وخبرات العاملين ومهاراتهم.

خامسا: الحجم الكبير للمنظمات

يسمى هذا العصر بعصر المنظمات الكبيرة التي لها تأثيرات واضحة على مجمل الاوضاع الاقتصادية والاجتماعية والسياسية في البلدان التي تمارس فيها انشطتها، وقد استفادت تلك المنظمات من التطورات السريعة التي حصلت في طرق الاتصالات والمواصلات واساليبها(12)، وتمكنت من توسيع انشطتها افقيا وعموديا، ولذلك ازداد عدد العاملين فيها، وارتفع عدد زبائنها، وتوسعت الرقعة

الجغرافية التي تمارس أنشطتها فيها، وحدثت تطورات كمية ونوعية في مبيعاتها وفي مشترياتها وفي حجم الاموال المستثمرة، وتعددت مصادر تمويلها.

وقد ادى النمو في حجم المنظمات الى احداث تغييرات كبيرة في هياكلها التنظيمية، وفي العلاقات الداخلية فيها، وفي طبيعة المشكلات التي تواجهها الادارة، ولذلك اضحت عملية التنسيق بين اجزاء المنظمة من جهة وبين المنظمة وبيئتها من جهة اخرى عملية معقدة (13).

سادسا: التخصص في العمل

اضحى التخصص في ممارسة الاعمال من السمات المهمة في جميع المنظمات المعاصرة نظرا للفوائد الجمة التي تتحقق منه في المجالات المتعلقة بتطوير إنتاجية المنظمات وخفض كلف العمل وتطوير كفاءة اداء عمليات انتاج السلع والخدمات وتسويقها، ولذلك اخذت المنظمات

المعاصرة تعمل على تعميق التخصص في جميع الاعمال فيها.

سابعا:استخدام الاساليب العلمية في الادارة

فرض التعقيد المتزايد في البيئة (الداخلية والخارجية) التي تعمل فيها المنظمات المعاصرة التوسع في استخدام الأساليب العلمية في الادارة، بهدف انتاج خطط وقرارات وأساليب عمل اكثر كفاءة لاجل الاستفادة من الفرص المتاحة في تحقيق الأهداف رغم التحديات المعقدة والمنافسة المتزايدة.

معيقات الادارة في الدول المتنامية

تمكنت الدول المتقدمة من غرس قيم وأخلاقيات عديدة في مواطنيها منذ مرحلة الطفولة منها: احترام العمل، وتوظيف الوقت بكفاءة، وقبول التعددية والاختلاف، والحوار مع الاخرين على وفق احترام حرية الاخر في الحدود التي لا تلحق ضررا

به وبالاخرين، والقضاء على الاتكالية والتردد، والاعتماد على الذات، ووفرت لهم اوسع الفرص لتحقيق طموحاتهم ما دامت تلك الطموحات لا تلحق الضرر بالاخرين.

وقد اتاحت الدول المتقدمة الفرص لجميع الافراد لتوظيف امكاناتهم دون تمييز لاسباب اقتصادية أو اجتماعية أو طائفية أو عرقية او طبقية أو سياسية، وقد أسهمت كل تلك التطورات في تطور جميع القطاعات الاقتصادية بما فيها العلوم الادارية، والتوصل الى مجموعة متكاملة من القواعد والنظم والمبادئ والاجراءات التي يسهم تطبيقها في الادارة في تحقيق افضل توظيف ممكن لجميع الموارد والامكانات المتاحة للمنظمات.

بينما لا زالت الادارة في الدول المتنامية تواجه مشكلات معقدة بسبب التخلف (العلمي والتقني والسياسي والاقتصادي والثقافي والاجتماعي) الذي

ادى الى وجود العديد من العوامل التي تحول دون تطبيق الاتجاهات الحديثة في الادارة، ولذلك فان الكفاءة الانتاجية في منظماتها تكون دون المستوى المطلوب للاسباب الآتية:

- تعـاني معظم الـدول المتنامية من نقص في الموارد المالية المتاحـة لهـا، فضـلا عن ذلك فان المتاح من تلك الموارد لا يوظف بصورة اقتصادية.
- تفشـــي الفســـاد المـــالي والإداري والأخلاقي.
- يطـالب العـاملون دائمـا بالحصـول على المكاسب رغم انهم لا يؤدون أعمــالهم بكفاءة.
- تسـتقطب القيـادات في المنظمـات في الــدول المتناميـــة العــاملين الــذين يجيـدون الـتزلف لهـا فحسـب ، وقـد تســـبب ذلـــك في خفض كفاءتهـــا الانتاجيـة، وأدى الى استشـراء الفسـاد المـــالي والاداري، وقـــد كـــان لهـــذه

العوامـل تـأثيرات سـلبية عديـدة في المنظمات والعاملين والمجتمعات التي تعمل فيها تلك المنظمات.

- يجري تقويم العاملين على اسـس بعيـدة عن الموضـوعية في معظم الحـالات، وقـد تسـبب ذلـك في العديـد من المشكلات للادارة وللعـاملين، واحـدث احباطا لدى العاملين، وتدنت كفـاءتهم، وقـد انعكس ذلـك سـلبيا في كفـاءة المنظمات في انتاج السـلع والخـدمات وتسويقها.
- نقص البيانـات والمعلومـات المتاحـة للمنظمات، وعدم دقـة المتـوفر منهـا، وقـد اثـر ذلـك في كفـاءة العمليـات الاداريـة المتعلقـة بالتخطيـط والتنظيم واتخـاذ القـرارات والرقابـة وتقـويم الاداء.
- نقص الاطـر الفنيـة والاداريـة المؤهلـة لانجاز الاعمـال في جميـع المنظمـات، فضلا عن عدم توفر الظروف الملائمـة

التي تمكن المتـاح من تلـك الاطـر من تقديم افضل اداء ممكن.

- تسـبب النقـل اللاعلمي للتكنولوجيـا في ضياع الكثير من الفرص التي يمكن ان تسهم في تحقيق افضل توظيف ممكن للموارد المتاحة.
- تتحـــدد رواتب العـــاملين واجـــورهم في معظم الوظـائف على اسـاس المؤهـل العلمي وليس على اســـاس طبيعـــة العمل وكفاءة الاداء.
- يتعذر تطبيق الانظمة التي يسـتقر الـرأي عليهـا نظـرا لعـدم اسـتعداد الافـراد للالـــتزام بتلـــك الانظمـــة وســـعيهم لمخالفتهـا لاسـباب عديـدة من أهمهـا: عـــدم تـــوفر مســـتلزمات تنفيـــذها.أو لشـعورهم انهـا لا تطبـق على القيـادة والمقربين منها عدم قناعتهم بكفاءتها.
- تدني كفاءة العاملين في المنظمات.
- يجري اختيار العاملين وتعيينهم على وفق اعتبارات بعيدة عن الموضوعية، ولذلك

لا يتم تعــيين الشــخص المناســب في العمل المناسـب لـه من حيث مؤهلاتـه وخبراته وطموحاته.

- تتمـيز الـدول المتنامية بعـدم الاسـتقرار السياســي، وتحــدث فيهــا تغيــيرات مفاجئة في انظمة الحكم، وغالبا تُبــدل القيــادات العليــا في المنظمــات تبعــا للتغـيرات السياسـية، ويـؤدي ذلـك الى احداث تـأثيرات سـلبية كبـيرة في اداء المنظمات.
- تُحدد اهداف اغلب المنظمــات في ضــوء اعتبــارات غــير موضــوعية، ولا تتــاح للعــاملين فيهــا فرصــة المشــاركة في تحديـدها، وقــد تســبب هــذا في تــدني مستويات ولاء العاملين وانتاجيتهم.
- تميل معظم القيادات في المنظمات الى المركزيــــة والاحتفــــاظ بالصــــلاحيات لاســــباب عديــــدة منهــــا: رغبتهــــا في التســلط، أو عــدم ثقتهــا بالعــاملين، أو عدم رغبة العاملين بحمل المسؤولية.

ويظهر مما تقدم ان الإدارة في المنظمات في الدول المتنامية لن تتمكن من تحقيق اهدافها بكفاءة وسيزداد تخلفها في المستقبل ما لم تتوفر لها بيئة عمل (سياسية واجتماعية واقتصادية وعلمية وتقنية) ملائمة وتحترم حرية الرأي والحوار والتعددية والاختلاف، وترفض التمييز بين الافراد على اساس الجنس واللون والعرق والطائفة، وتحترم انجازات الافراد في الماضي ولا تتجاهلها عند اول اخفاق، وتؤمن بأن الافراد قادرون على تقديم أفضل الانجازات عندما تتوفر لهم الظروف الملائمة والمحفزات المادية والمعنوية التي تلبي حاجاتهم (الاقتصادية والنفسية والاجتماعية).

الفصل الثانـــــــي

اهمية تطبيق المنهج الاسلامي في الادارة

الفصل الثانـــــــي

اهمية تطبيق المنهج الاسلامي في الادارة

ظهر الاسلام منهجا ثوريا معارضا لكثير مما كان سائداً ومألوفاً من قيم وعادات لا تحترم عقل الفرد وطاقاته وحقوقه، فأخذ على عاتقه تقويض دعائم ذلك النظام وهدمه، وشرع ببناء نظام جديد على الايمان بالله رباً لجميع الكائنات، وان الانسان افضل الكائنات واكرمها، وقد وهبه الله نعمة العقل والقوة، وجعله خليفة له في الارض، وسخر له جميع المخلوقات، وارتضى له الاسلام دينا لتنظيم عباداته ومعاملاته وحفظ حقوقه، تطبيقا لقوله تعالى "وَمَنْ يَبْتَغِ غَيْرَ الْإِسْلامِ دِيناً فَلَنْ يُقْبَلَ مِنْهُ وَهُوَ فِي الْآخِرَةِ مِنَ الْخَاسِرِينَ" (1).

وقد فرض الله على الناس العبادة بهدف الارتقاء بهم وتهذيب اخلاقهم،

وتنمية العلاقات الاجتماعية فيما بينهم، وضمان تعاونهم على البر والتقوى، وتوظيف الموارد المتاحة لهم في المجالات التي تحقق خير العباد والبلاد، ووضع احكاما تناولت تنظيم حياتهم في مختلف المجالات على أساس العدالة والمحبة والتيسير وعدم تكليفهم بما لا طاقة لهم به، وحثهم على القيام بجميع الاعمال الصالحة التي تحقق أهدافهم.

ويتناول هذا الفصل تحديد مفهوم الاسلام، ويوضح أهدافه، ويبين منظومة المنهج الاسلامي، ومصادره وخصائصه، وأهمية تطبيقه في الادارة، وتأثيراته فيها، والمعيقات التي تواجه تطبيقه في الادارة، وينتهي بتحديد متطلبات تطبيقه فيها.

وحري بالتنويه قبل الدخول الى الفصول التي تناولت مدخل الوظائف الإدارية في المنهج الإسلامي ان الإسلام في طبيعته يحدد القواعد الكلية الأساسية

لتنظيم شؤون الحياة ويدع للافراد الالـتزام بتلـــك القواعـــد وتنفيـــذها على وفـــق التفصيلات التي تناسب ظـروفهم واختلاف ثقافاتهم ومعتقـداتهم وخـبراتهم وتجـاربهم والتقنيـات المسـتخدمة لتحقيـق الأهـداف على نحـو لا يتعـارض مـع مقاصـدها، فهـو عندما يقـدم الاطـار العـام الـذي ينبغي ان تنجـــز فيـــه الوظـــائف الإداريـــة لا يقـــدم بالضرورة إجابـات تعـالج التفاصـيل الفنيـة والمادية والإنسانية المعنوية الدقيقة لتلـــك الوظائف.

مفهوم الإسلام

تعرف معاجم اللغة العربية كلمة الاسلام بأنها الانقياد والامتثال لامر الآمر ونهيه دون اعتراض، وقد سمي الدين الاسلامي بهذا الاسم لان المسلم ينقاد لربه ويلتزم باحكامه في العبادات والمعاملات، وبناء على هذا فإن الاسلام دين الله تعالى الذي ضمنه تعاليمه وشرائعه.

ويعرف الاسلام ايضا بانه الشريعة أو المنهاج الذي أوحى به الله تعالى الى الرسول محمد ، وكلفه بتبليغه للناس كافة ودعوتهم للايمان به (2)، ويظهر هذا في قوله تعالى "إِنَّ الدِّينَ عِنْدَ اللَّهِ الْأِسْلامُ وَمَا اخْتَلَفَ الَّذِينَ أُوتُوا الْكِتَابَ إِلَّا مِنْ بَعْدِ مَا جَاءَهُمُ الْعِلْمُ بَغْياً بَيْنَهُمْ وَمَنْ يَكْفُرْ بِآيَاتِ اللَّهِ فَإِنَّ اللَّهَ سَرِيعُ الْحِسَابِ"(3)، ويتبين من القرآن الكريم ان الاسلام يتكون من شعبتين هما:

- العقيدة: وتتعلق بالايمان بوحدانية الله تعالى وقدرته على كل شيء، ويطلب فيها من الانسان الايمان بالله ايمانا مطلقاً لا يرقى اليه الشك، ولا تؤثر فيه الشبهات، والالتزام باحكامه ونواهيه.
- الشريعة: وهي التي تعنى بتنظيم عبادات الافراد والمعاملات فيما بينهم، وتتضمن الاحكام التي شرعها الله سبحانه وتعالى لتنظيم علاقات الفرد بالله وبالمجتمع والحياة والكون على

وفق ما ورد في القرآن الكريم.

ويؤكد ما تقدم ان مهمة الاسلام لم تقتصر على تنظيم علاقة الفرد بالله تعالى من خلال العبادات فحسب، بل تناول ايضا تنظيم علاقة الفرد بنفسه وبعائلته وبافراد المجتمع الذي يعيش فيه فوضع احكاما وقواعد تنظم جميع المعاملات والحقوق والالتزامات بينهم قابلة للتطبيق في كل زمان ومكان (4).

اهداف الاسلام

جاء الاسلام باهداف انسانية محددة بصورة واضحة ودقيقة لا لبس فيها ولا غموض، وتقع جميعها ضمن امكانات الفرد والجماعة، فليس فيها ما يصعب على الانسان ادراكه أو فهمه أو يشق عليه العمل بها، لانها قد حددت من قبل الله العلي العليم الذي لا يكلف الناس الا في حدود طاقاتهم وامكاناتهم، وقد بعث الله

تعالى الرسول محمدا ليكون مبشرا بتلك الاهداف وموضحا كيفية تحقيقها حتى لا يكون للناس على الله حجة، وتتلخص اهداف الدين الاسلامي كالآتي:

- الارتقاء بالافراد من العقائد الوثنية الى العقائد الوحدانية وعبادة الله وحده.
- رفض العـادات والتقاليـد السـائدة في المجتمـع والقائمـة على الظلم واباحـة الفـواحش والتنـابز بالالقـاب والطبقيـة ووأد البنـــات، وغيرهـــا من الانمـــاط الســـلوكية الـــتي تـــؤدي الى تمزيـــق المجتمع.
- تحـريم جميـع الانشـطة والممارسـات الاقتصادية القائمة على الاحتكار والربـا والــثراء غــير المشــروع، وغيرهــا من الممارسات الاقتصادية التي تــؤدي الى تبديد ثروات المجتمع.
- تأســيس مجتمـــع تســـوده المحبـــة والتعاون، اذ لا يـؤمن بأهـداف الاسـلام من لا يحب لاخيـــه مـــا يحب لنفســـه،

ويعاونـه على الـبر والتقـوى على وفـق شريعة الاسلام.

- فرْض حـق معلـوم للفقـراء في امـوال الاغنياء.
- تحرير الانسـان من العبوديـة للاخـرين، وحفــظ حقوقــه في الــدين والعــرض والمال.
- اعد العلم والعمـل فريضـتين على كـل مسلم في حدود طاقاته وامكاناته نظرا لـدورهما في الارتقـاء بـافراد المجتمـع الى الأفضل في جميع المجالات.

خصائص اهداف الاسلام

لقد جاءت أهداف الاسلام لتزكية الانفس وتطهيرها وتوفير الطمأنينة للفرد، فهي تضمن له حقوقه، وتخرج الناس من الظلمات الى النور وتسهم في تلبية حاجاتهم المادية والروحية، وتهديهم للتي هي أقوم وأفضل في كل زمان ومكان، وتساعد على تنمية الروابط الاجتماعية

بينهم على التعاون على البر والتقوى والموازنة بين مصالح الفرد ومصالح الجماعة، ولذلك يعد الدين الاسلامي رحمة للناس كافة، ويؤكد هذا قوله تعالى "وَمَا أَرْسَلْنَاكَ إِلَّا رَحْمَةً لِلْعَالَمِينَ"(5)، وتتميز أهداف الاسلام بالخصائص الآتية:

- انها أهداف استراتيجية لا تنتهي بعصر معين او مدة زمنية محددة، انما تمتد لتشمل كل الحقب الزمنية والى حين يرث الله الارض ومن عليها.
- أنها موجهة الى كل الناس، كما يظهر في قوله تعالى "وَمَا أَرْسَلْنَاكَ إِلَّا كَافَّةً لِلنَّاسِ بَشِيراً وَنَذِيراً وَلَكِنَّ أَكْثَرَ النَّاسِ لا يَعْلَمُونَ" (6).
- ليس فيها ما يصعب على الافراد العمل به، ويتبين ذلك في قوله تعالى "يُرِيدُ اللَّهُ بِكُمُ الْيُسْرَ وَلا يُرِيدُ بِكُمُ الْعُسْرَ وَلِتُكْمِلُوا الْعِدَّةَ وَلِتُكَبِّرُوا اللَّهَ عَلَى مَا هَدَاكُمْ وَلَعَلَّكُمْ تَشْكُرُونَ" (7).
- تسهم في حماية الفرد، وتوفر له حياة

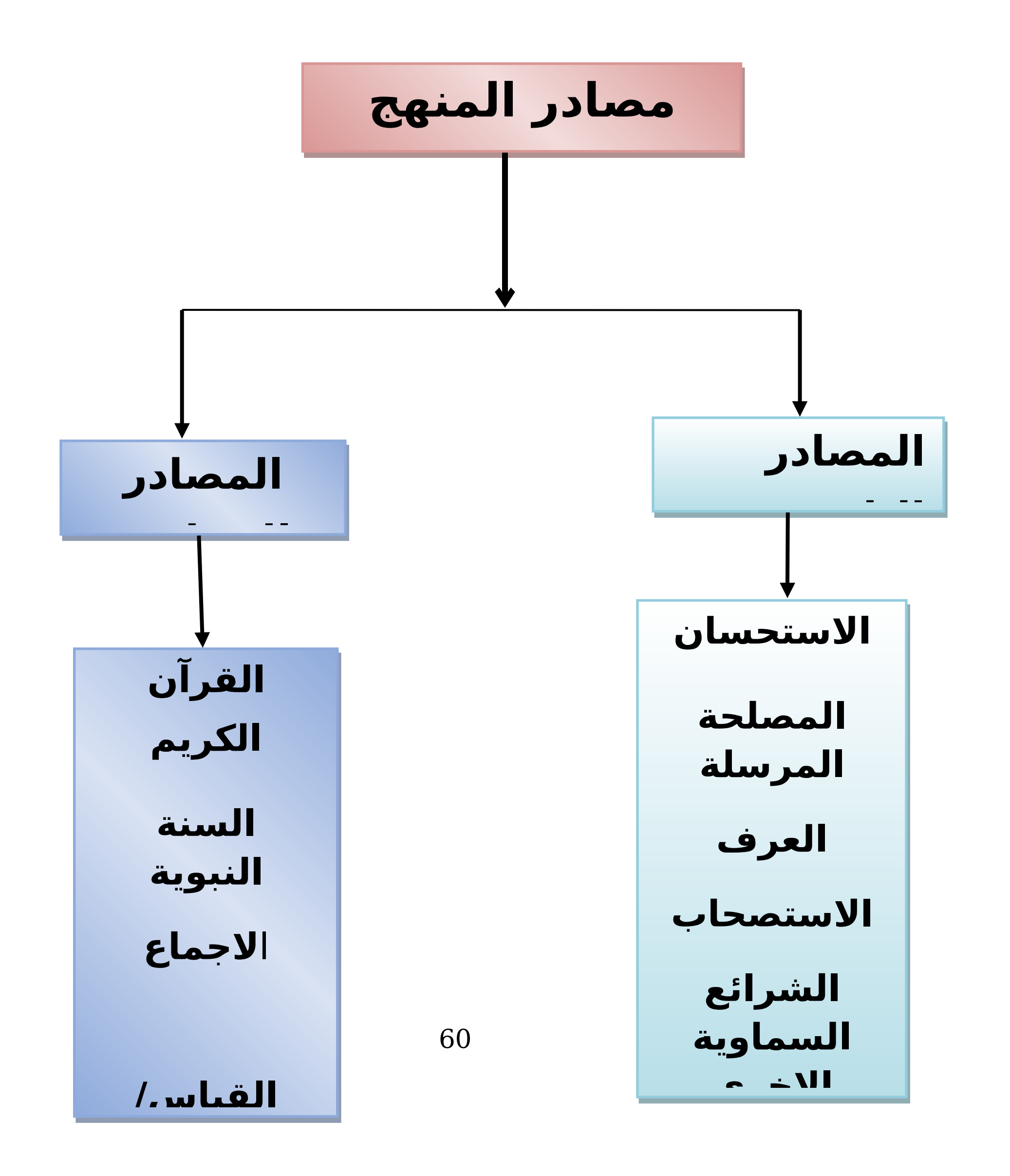
حرة كريمة، وتحفظ حقوقه في العمل والملكية وحرية الرأي، وتلبي حاجاته المادية والروحية والاجتماعية.

- تمنع الظلم والاستبداد والاحتكار والجشع والانانية.
- تساعد على تنظيم العلاقات بين الافراد على اساس التعاون على البر والتقوى، والامر بالمعروف والنهي عن المنكر.
- تحقق موازنة انسانية عادلة بين اهداف الفرد واهداف المجتمع.
- أنها اهداف لا يمكن ان تتحقق بالدعوات والاماني، انما بالعمل الصالح الدؤوب تطبيقا لقوله تعالى "لَيْسَ بِأَمَانِيِّكُمْ وَلا أَمَانِيِّ أَهْلِ الْكِتَابِ مَنْ يَعْمَلْ سُوءاً يُجْزَ بِهِ وَلا يَجِدْ لَهُ مِنْ دُونِ اللَّهِ وَلِيّاً وَلا نَصِيراً"(8)، وقوله تعالى "وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَى عَالِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ

تَعْمَلُونَ" (9).

مصادر المنهج الاسلامي

يعتمد المنهج الاسلامي على مجموعتين من المصادر، تسمى المجموعة الاولى المصادر الاتفاقية، ويطلق على الاخرى المصادر الثانوية.



شكل رقم 5: مصادر المنهج الإسلامي

اولا: المصادر الاتفاقية

يطلق مفهوم المصادر الاتفاقية على جميع المصادر المتفق عليها من قبل جميع علماء المسلمين، وتشمل:

1. القرآن الكريم
2. السنة النبوية الشريفة
3. الاجماع
4. القياس/ الاجتهاد

القرآن الكريم

يعــد القــرآن الكــريم المصــدر الاول والاساس في المنهج الاسلامي، فهو كتـاب الله جلّت قدرتـه، ويعـرف القـرآن الكـريم

بانه اللفظ العربي المنزل من اللــه □ على الرسول محمد □ والمنقـول الينـا بـالتواتر(10)، ويضـم القـرآن الكـريم كلمـات اللـه تعـالى، ولـذلك فهـو لا يحتمـل التبـديل ولا الشــك مطلقــا، ولا يمكن ان يمتــد اليــه التحريف لقوله تعالى "إِنَّا نَحْنُ نَزَّلْنَا الــذِّكْرَ وَإِنَّا لَــهُ لَحَــافِظُونَ" (11)، ويقــع القــرآن الكـــريم في ثلاثين جـــزء ضـــمت (114) سورة.

وقد كان الرسول محمد □ يقرأ الايات على اصحابه ليحفظوها، وبعد وفاته كُتِبَ القرآن الكريم بهدف نشره على جميع المسلمين حتى يتمكنوا من قراءته ومعرفة احكامه وتعليماته ووضعها موضع التطبيق في جميع العبادات والمعاملات في مختلف الازمنة والامكنة.

ولا يسع المسلمين الا الايمان بجميع ما جاء في القرآن الكريم والعمل به في جميع المجالات التي لها علاقة بهم وفي تنظيم العلاقات فيما بينهم(12)، وقد

وصف الرسول محمد القرآن الكريم بقوله "فيه نبأ ما قبلكم وخير ما بعدكم، وحكم ما بينكم، وهو الفصل ليس بالهزل ما تركه من جبار قصمه الله، ومن ابتغى الهدى عن غيره اضله الله، وهو حبل الله المتين، وهو الذكر الحكيم، وهو الصراط المستقيم، وهو الذي لا تزيغ به الاهواء، ولا تتلبس به الالسنة ولا تنقضي عجائبه، ولا تتشعب فيه الاراء، ولا يشبع منه العلماء، ولا يمله الاتقياء، من علم علمه سبق ومن قال به صدق، ومن حكم به عدل ومن عمل به اجر، ومن دعى اليه هُدي الى صراط مستقيم" (13).

ويقول الامام علي في بيان منزلة القرآن الكريم "أعلموا أن هذا القرآن هو الناصح الذي لا يغش، والهادي الذي لا يضل، والمحدث الذي لا يكذب، وما جالس هذا القرآن أحدٌ الا قام عنه بزيادة أو نقصان، زيادة في الهدى ونقصان في العمى، واعلموا انه ليس على احد بعد

القرآن من فاقة، ولا لأحد قبل القرآن من غنى، فأستشفوا به من ادوائكم، واستعينوا به على لأوائكم، فان فيه شفاءً من داء الكفر والنفاق والغي والضلال، فأسألوا الله به، وتوجهوا اليه بحبه، ولا تسألوا به خلقه، ما توجه العباد الى الله بمثله، واعلموا انه شافع مشفع، وقائل مصدق، ان من شفع له القرآن يوم القيامة شفع فيه، ومن مَحلَ به القرآن يوم القيامة صدق عليه"(14).

حجية القرآن الكريم

يتفق جميع المسلمين دائما وابداً على ان القرآن الكريم هو الكتاب المنزل من الله سبحانه وتعالى باللغة العربية على الرسول محمد بالفاظه ومعانيه، والمنقول بالتواتر، وان جميع النصوص الواردة فيه هي نفس النصوص التي انزلها الله على رسوله المصطفى ، وقد بلغها الى الامة من غير تحريف أو تبديل،

هو حجة يجب الالتزام به والعمل بجميع احكامه وقواعده، ولا يجوز العدول الى غيره الا اذا لم ينص فيه على حكم قاطع.

المجـــالات الـــتي تناولهـــا القـــرآن الكريم

يعد القرآن الكريم هبة الله للعباد، فهو دستور يهدي للخير والسعادة في الدنيا والاخرة، وقد تناولت النصوص الواردة فيه تنظيم مختلف شؤون حياة الافراد والجماعات في العبادات والمعاملات، اذ لم يترك هذا الكتاب الكريم مجالا الا وحدد له قواعد واحكاما تسهم في تحقيق خير البلاد والعباد والى يوم يرث الله الارض ومن عليها، ويمكن تقسيم المجالات التي تناولها كالآتي:

1. الزم الناس ان لا يعبدوا الا الله تعالى، في قوله تعالى "وَقَضَىٰ رَبُّكَ أَلَّا تَعْبُدُوا إِلَّا إِيَّاهُ". وان الله تعالى هو وحده الذي

يستحق الطاعة والعبادة، وهو الذي يستعان به على دفع الضرر وجلب الخير وقضاء الحاجات، وهو على كل شيء قدير، وله ما في السموات والأرض.

2. بين للناس ان الله تعالى يتولى تدبير امر الارض وما فيها من السماء في قوله تعالى "يُدَبِّرُ الْأَمْرَ مِنَ السَّمَاءِ إِلَى الْأَرْضِ" وان الله تعالى يصطفي من الملائكة رسلا ومن الناس في قوله تعالى "اللَّهُ يَصْطَفِي مِنَ الْمَلَائِكَةِ رُسُلًا وَمِنَ النَّاسِ إِنَّ اللَّهَ سَمِيعٌ بَصِيرٌ"، وانه يختص برحمته من يشاء، في قوله تعالى "وَاللَّهُ يَخْتَصُّ بِرَحْمَتِهِ مَنْ يَشَاءُ وَاللَّهُ ذُو الْفَضْلِ الْعَظِيمِ".
3. تنظيم معتقدات الفرد بالله وملائكته وكتبه ورسله واليوم الآخر والجنة والنار، وتحديد الفرائض.
4. تضمن احكاما وقواعد ومبادئ تنظم جميع المعاملات بين الافراد على وفق أسس تضمن العدالة والمساواة والرحمة والتعاون على البر والتقوى.

5. وردت فيه نصوص استهدفت تهذيب النفس، وحددت ما يجب على الفرد ان يتحلى به من الفضائل والاخلاق الحسنة كالتواضع والايثار والوفاء والصدق والاستقامة والعزيمة والشجاعة والحلم والعفو والتسامح وحفظ اللسان والصبر وعمل الخير واعطاء المال على حبه للمحتاجين دون منة او أذى، كما وردت فيه نصوص حددت الاقوال والممارسات التي يتعين على الافراد اجتنابها لانها تؤدي الى الرذائل كالسـرقة والكذب والنفاق والتكبر والغلظة والحسد وسوء الظن والخيانة والغدر والرشوة والبخل والشح والظلم والبغي والجبن والتردد وغيرها مما يقع ضمنها.
6. عرض قصص وحوادث وقعت قبل الاسلام بهدف الاستفادة من الدروس المستخلصة منها.
7. وضح حالات وحوادث حصلت خلال حياة الرسول محمد للاستفادة منها، واخبر

عن حوادث معينة قبل حدوثها مثل معركة بدر، وانتصار الروم، وفتح مكة.

8. كشف عن حقائق واسرار تتعلق بكيفية خلق الانسان وتنظيم الكون والكواكب والنباتات والحيوانات والارض والسماء والماء والرياح واختلاف الليل والنهار ليبين للناس قدرة الله على الخلق والابداع، وعظيم حكمته وواسع رحمته.
9. تحدى الكافرين أن يأتوا ولو بسورة واحدة حتى وان كانت من قصار السور، ليبين للناس ان اللفظ العربي المنزل في القرآن الكريم هو من الله سبحانه وتعالى ولا يمكن الاتيان بمثله مطلقا.
10. حث جميع الافراد على التأمل والتفكر في الكون والخلائق والموت والحياة والنشور وطلب العلم النافع والعمل وتوظيف الامكانات المتاحة لهم بكفاءة عالية لخير العباد والبلاد،

11. فــرض اللــه تعــالى على العبــاد طلب المغفـرة والرحمـة في الـدنيا والآخـرة، وبيّن لهم انــه يقبــل من عبــاده التوبــة النصوح.
12. بيّن القرآن الكريم أن الله سبحانه وتعالى هو عالم الغيب، ويؤكد هذا قوله تعالى "إِنَّ اللَّهَ عِنْدَهُ عِلْمُ السَّاعَةِ وَيُنَزِّلُ الْغَيْثَ وَيَعْلَمُ مَا فِي الْأَرْحَامِ وَمَا تَدْرِي نَفْسٌ مَاذَا تَكْسِبُ غَداً وَمَا تَدْرِي نَفْسٌ بِأَيِّ أَرْضٍ تَمُوتُ إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ خَبِيرٌ"(15)، ويظهر في هذه الاية الكريمة ان الامور الغيبية التي لم يشأ الله تعالى أن يطلع عليها أحدا من خلقه مطلقا هي:
    - علم الساعة والمقصود به يوم القيامة.
    - وقت نزول الغيث ومقداره ومكان نزوله.
    - ما تحمل الاناث فالله تعالى هو وحده الذي يقر في الارحام ما يشاء.

- ان الله تعالى هو الذي يحدد ارزاق الناس في الاولاد والاموال.
- ان الله تعالى وحده يعلم وقت الموت ومكانه، ويعد هذا من بين افضل نعم الله العديدة على الناس، اذ انهم لو عرفوا وقت الموت ومكانه لأصابهم الرعب والخوف، ولتعطلت أعمالهم، لقد أراد الله تعالى بذلك أن يمنح الناس متعة الأمل، ويحفزهم للعمل وتوظيف طاقاتهم العقلية والبدنية في كل ما يمكن ان يرتقي بهم نحو الأفضل.

طبيعة الاحكام الواردة في القرآن الكريم

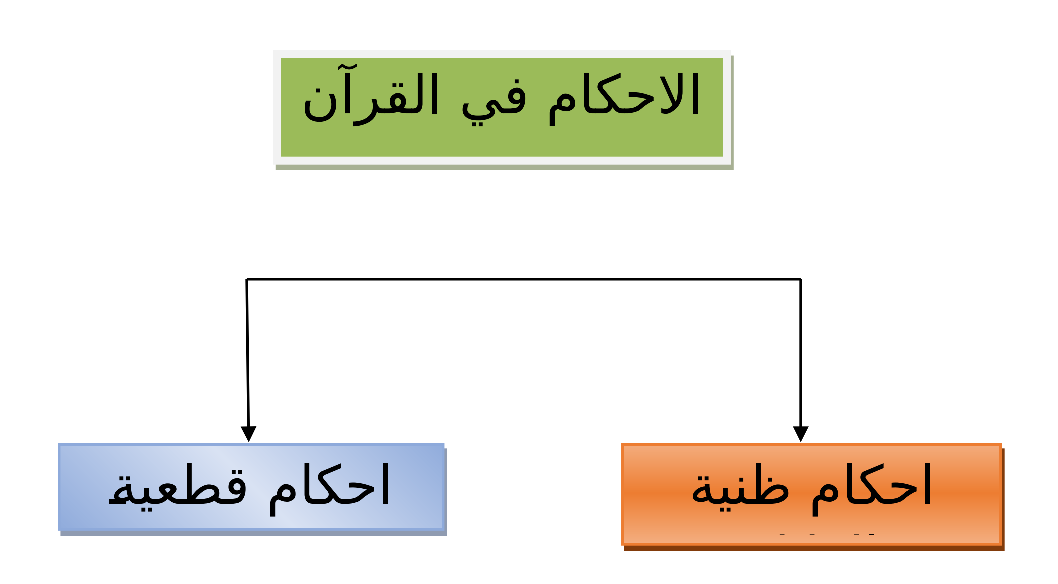
تكون الاحكام الواردة في القرآن الكريم اما احكاما قطعية الدلالة او احكاما ضنية الدلالة، وفيما يأتي توضيح لتلك الاحكام:

❖ احكـام قطعيـة الدلالـة: وجـاءت في ايـآت تـبين احكامـا محـددة بصـورة واضـحة لا لبس فيهـا ولا غمـوض ولا مجـال مطلقـا للاجتهـاد فيهـا مهمـا اختلفت الازمنة والظروف والامـاكن، وتظهر الاحكـام القطعيـة في الآيـات المحكمـات الـتي اسـتهدفت توضـيح الحلال والحـرام والفـرائض والوعـد والوعيـــد والثـــواب والعقـــاب، ومن امثلتهـا مـا يظهـر في قولـه تعـالى "وَلَكُمْ نِصْفُ مَا تَرَكَ أَزْوَاجُكُمْ إِنْ لَمْ يَكُنْ لَهُنَّ وَلَدٌ فَإِنْ كَانَ لَهُنَّ وَلَدٌ فَلَكُمُ الرُّبُــعُ مِمَّا تَــرَكْنَ مِنْ بَعْــدِ وَصِــيَّةٍ يُوصِــينَ بِهَــا أَوْ دَيْنٍ وَلَهُنَّ الرُّبُـعُ مِمَّا تَرَكْتُمْ إِنْ لَمْ يَكُنْ لَكُمْ وَلَدٌ فَـإِنْ كَـانَ لَكُمْ وَلَـدٌ فَلَهُنَّ الثُّمُنُ مِمَّا تَـرَكْتُمْ مِنْ بَعْـدِ وَصِـيَّةٍ تُوصُـونَ بِهَـا أَوْ دَيْنٍ وَإِنْ كَانَ رَجُلٌ يُورَثُ كَلالَـةً أَوِ امْـرَأَةٌ وَلَـهُ أَخٌ أَوْ أُخْتٌ فَلِكُـــلِّ وَاحِـــدٍ مِنْهُمَـــا السُّدُسُ فَإِنْ كَانُوا أَكْثَرَ مِنْ ذَلِكَ فَهُمْ

شُــرَكَاءُ فِي الثُّلُثِ مِنْ بَعْــدِ وَصِــيَّةٍ يُوصَى بِهَـا أَوْ دَيْنٍ غَيْـرَ مُضَـارٍّ وَصِـيَّةً مِنَ اللَّهِ وَاللَّهُ عَلِيمٌ حَلِيمٌ"(16).

- احكام ظنية الدلالة على حكمها: وردت هذه الاحكام في نصوص حددت قواعد عامة ومبادئ اساسية قابلة للتفسير والاجتهاد والتأويل، وقد اراد الخلاق العليم من هذه الاحكام توفير المرونة المطلوبة للافراد حتى لا يكون عليهم حرج في العبادات والمعاملات، فق فسح المجال للاجتهاد في تفسير هذه الاحكام ضمن اطار الشريعة الاسلامية السمحة التي تسهم في تحقيق خير البلاد والعباد، ولا تحمل الافراد على العسـر ولا تكلفهم بما لا طاقة لهم به في المعاملات والعبادات، ومن تلك الاحكام على سبيل المثال قوله تعالى "حُرِّمَتْ عَلَيْكُمُ الْمَيْتَةُ وَالدَّمُ وَلَحْمُ الْخِنْزِيرِ وَمَا أُهِلَّ لِغَيْرِ اللَّهِ بِهِ

وَالْمُنْخَنِقَةُ وَالْمَوْقُوذَةُ وَالْمُتَرَدِّيَةُ وَالنَّطِيحَةُ وَمَا أَكَلَ السَّبُعُ إِلَّا مَا ذَكَّيْتُمْ وَمَا ذُبِحَ عَلَى النُّصُبِ وَأَنْ تَسْتَقْسِمُوا بِالْأَزْلامِ ذَلِكُمْ فِسْقٌ الْيَوْمَ يَئِسَ الَّذِينَ كَفَرُوا مِنْ دِينِكُمْ فَلا تَخْشَوْهُمْ وَاخْشَوْنِ الْيَوْمَ أَكْمَلْتُ لَكُمْ دِينَكُمْ وَأَتْمَمْتُ عَلَيْكُمْ نِعْمَتِي وَرَضِيتُ لَكُمُ الْأِسْلامَ دِيناً فَمَنِ اضْطُرَّ فِي مَخْمَصَةٍ غَيْرَ مُتَجَانِفٍ لِإِثْمٍ فَإِنَّ اللَّهَ غَفُورٌ رَحِيمٌ"(17).



شكل رقم 6 : احكام القران

2- السنة النبوية الشريفــة

قبل توضيح مفهوم السنة النبوية واهميتها، لا بد من تحديد الفرق بين النبي والرسول، اذ يعرف علماء التوحيد الرسول بأنه ذكرٌ حر اوحى الله تعالى اليه بشرع وأمره بتبليغه، ولذلك فأن كل رسول نبي ولا عكس، وقد وصف القرآن الكريم أن محمدا نبي ورسول، كما يظهر في قوله تعالى "مَا كَانَ مُحَمَّدٌ أَبَا أَحَدٍ مِنْ رِجَالِكُمْ وَلَكِنْ رَسُولَ اللَّهِ وَخَاتَمَ النَّبِيِّينَ وَكَانَ اللَّهُ بِكُلِّ شَيْءٍ عَلِيما" (18).

والرسل هم صفوة خلق الله تعالى، ويتميزون بالاخلاق الكريمة والصدق والامانة والتواضع والرأفة، لذلك يختارهم الله لتبليغ رسالاته للناس، ويؤيدهم بروح منه، ويمدهم بالمعجزات لحمل الناس على تصديقهم، وهم يبشرون الناس

برضوان الله تعالى وثوابه لمن آمن بالله وعمل صالحا، وينذرون الذين لا يؤمنون بالله تعالى، ولا يتبعون الطريق المستقيم الذي ارتضاه الله تعالى للناس، ويؤكد ما تقدم ان الله تعالى قد بعث الرسل مبشرين ومنذرين حتى لا تكون للناس على الله تعالى حجة بعد الرسل.

مفهوم السنـة النبويـة

يشير مفهوم السنة في اللغة الى الطريقة، سواء كانت تلك الطريقة محمودة او مذمومة، ويظهر ذلك في قول الرسول محمد ﷺ "من سن سنة حسنة فله اجرها واجر من عمل بها الى يوم القيامة ومن سن سنة سيئة فعليه وزرها ووزر من عمل بها الى يوم القيامة"، اما في اصطلاح المحدثين فيشير الى كل ما اثر عن النبي ﷺ من قول أو فعل أو تقرير او صفة خَلقية او خُلقية او سيرة، بينما يشير مفهوم السنة في الفقه الى جميع ما ثبت عن الرسول محمد ﷺ من غير افتراض ولا وجوب وتقابل الواجب وغيره

من الاحكام الخمسة [19].

وتعد السنة النبوية المصدر الثاني في المنهج الاسلامي المتفق عليه من قبل جميع المسلمين، وهي تتضمن جميع ما صدر عن النبي من أقوال تحدث بها في مختلف المناسبات كقوله "انما الاعمال بالنيات" وقوله "البيعان بالخيار ما لم يتفرقا"، وتتضمن كذلك السنة الفعلية وهي ما نقله الصحابة من افعال الرسول محمد في العبادات كالصلاة، ومناسك الحج، وقضائه بالشاهد واليمين، والمعاملات والجوانب الاخرى التي لها علاقة بالدين والدنيا، كما تتضمن السنة النبوية الشريفة جميع تقريرات الرسول محمد وهي ما أقره من افعال صدرت عن الصحابة بسكوت منه مع دلالة الرضى أو اظهار الاستحسان والتأييد [20].

وتلعب السنة النبوية الشريفة دورا هاما في تأكيد احكام القرآن الكريم وتفسيرها وبيانها وتفصيل مجمله، ويؤكد هذا قوله تعالى "بِالْبَيِّنَاتِ وَالزُّبُرِ وَأَنْزَلْنَا إِلَيْكَ الذِّكْرَ لِتُبَيِّنَ لِلنَّاسِ مَا نُزِّلَ إِلَيْهِمْ

وَلَعَلَّهُمْ يَتَفَكَّرُونَ"[21]، ويظهر مما تقدم ان السنة النبوية تتضمن ثلاثة اقسام هي: السنـــة القوليـة، والسنـــة الفعليـة، والتقريـــرات.

السنة النبوية



شكل رقم 7: **اقسام السنة النبوية الشريفة**

حجيـة السنة النبويـة الشريفـة

أجمع علماء المسلمين على أن ما ورد عن الرسول محمد ﷺ من اقوال وافعال وتقريرات وكانت بسند صحيح يكون حجة

على جميع المسلمين، ولذلك تعد السنة النبوية الشريفة مصدرا تشريعياً يستنبط منه المجتهدون الاحكام الشرعية لافعال المكلفين، وهي واجبة الاتباع مع الاحكام الواردة في القرآن الكريم، وتستمد قوتها من قوله تعالى "مَنْ يُطِعِ الرَّسُولَ فَقَدْ أَطَاعَ اللَّهَ وَمَنْ تَوَلَّى فَمَا أَرْسَلْنَاكَ عَلَيْهِمْ حَفِيظاً"(22)، وقوله "وَمَا آتَاكُمُ الرَّسُولُ فَخُذُوهُ وَمَا نَهَاكُمْ عَنْهُ فَانْتَهُوا وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ شَدِيدُ الْعِقَاب"(23)، وقوله تعالى "الَّذِينَ يَتَّبِعُونَ الرَّسُولَ النَّبِيَّ الْأُمِّيَّ الَّذِي يَجِدُونَهُ مَكْتُوباً عِنْدَهُمْ فِي التَّوْرَاةِ وَالْإِنْجِيلِ يَأْمُرُهُمْ بِالْمَعْرُوفِ وَيَنْهَاهُمْ عَنِ الْمُنْكَرِ وَيُحِلُّ لَهُمُ الطَّيِّبَاتِ وَيُحَرِّمُ عَلَيْهِمُ الْخَبَائِثَ وَيَضَعُ عَنْهُمْ إِصْرَهُمْ وَالْأَغْلالَ الَّتِي كَانَتْ عَلَيْهِمْ فَالَّذِينَ آمَنُوا بِهِ وَعَزَّرُوهُ وَنَصَرُوهُ وَاتَّبَعُوا النُّور الَّذِي أُنْزِلَ مَعَهُ أُولَئِكَ هُمُ الْمُفْلِحُونَ"(24).

ويقول الرسول محمد مؤكدا اهمية السنة النبوية الشريفة "من رغب عن

سنتي فليس مني"، ويدل كل ما تقدم على ان الله تعالى أوجب على المسلمين كافة اطاعة الرسول محمد وتطبيق سنته.

وصفوة القول ان السنة النبوية الشريفة قد فرضها الله سبحانه وتعالى بصورة صريحة في القرآن الكريم على المسلمين، ولم يجعل لهم خيارا في الامور التي قضى بها الله ورسوله، كما ان الصحابة الكرام رضي الله عنهم وارضاهم اجمعوا على وجوب تطبيق سنة المصطفى نظرا لدورها الكبير في توضيح كيفية تأدية العبادات والمعاملات وارساء قواعد أخلاقية تنظم العلاقات بين الافراد، ولا بد من الاشارة الى ان السنة النبوية تقسم الى نوعين هما:

1- السنة المتواترة: وهي التي نقلها قوم يحكم العقل بامتناع اتفاقهم على الكذب.
2- السنة الاحادية: وهي التي نقلها قوم

لم يصل عددهم الى حد التواتر.

تدوين السنة النبوية الشريفة

حظي القرآن الكريم بعناية فائقة من قبل الرسول محمد والصحابة الاجلاء، ولذلك كان محفوظا في الصدور ومكتوبا في الرقاع والسعف والحجارة وغيرها، حتى اذا ما توفي الرسول محمد كان القرآن الكريم محفوظا مرتبا، وقد جُمع في مصحف واحد، اما السنة النبوية الشريفة فلم تُدوّن كلها في عهد الرسول لعدة اسباب من أهمها: ان الرسول محمداً عاش بعد البعثة مدة ثلاثة وعشرين عاما، لذلك لم يكن من السهل تدوين كل اقواله وافعاله وتقريراته نظرا لكثرتها وعدم امكانية تفرغ العديد من الصحابة للقيام بهذا العمل الشاق، كما ان الذين يعرفون القراءة والكتابة كانوا انذاك من القلة بحيث يتعذر تكليفهم بتدوين

السنة النبوية الشريفة(25) .
وقد بدأت الانظار تتجه بشكل جاد وعناية شديدة بعد وفاة الرسول محمد الى الصحابة الذين عاصروه، بهدف معرفة ما لديهم من علم ومعرفة باقواله وافعاله وتقريراته، ومنذ ذلك الحين بذلت جهود كبيرة وشاقة من قبل علماء الاسلام لتدوين السنة النبوية الشريفة، وقد اسفرت تلك الجهود المباركة عن تدوين السنة النبوية الشريفة، ووضعت احاديث الرسول محمد في ثلاث مجموعات هي(26):

- الحديث الصحيح: وهو ما اتصل سنده برواية العدل الضابط عن مثله الى منتهاه وسلم من الشذوذ والعلة، وقد يكون صحيحا لذاته او صحيحا لغيره.
- الحديث الحسن: تعريفه كتعريف الحديث الصحيح لذاته، الا ان احد رواته اخف حفظا عن حفظ العدل الضابط، وهناك الحديث الحسن لذاته والحديث

الحسن لغيره.

- الحديث الضعيف: وهو الحديث الذي لم تتوفر فيه شروط الحديث الصحيح ولا الحديث الحسن، ويكون في ثلاثة اقسام هي: الحديث الضعيف، والحديث الضعيف جداً، والحديث الموضوع.

3- الاجماع

يعرف الاجماع بانه اتفاق جملة من المجتهدين من فقهاء المسلمين في زمن معين على حكم واقعة او مسألة محددة، ويعرفه الامام الغزالي بانه اتفاق أمة محمد على امر من الامور الدينية (27)، ولا يراد بهذا ان الاجماع لا ينعقد الا اذا حصل اتفاق جميع افراد الامة الاسلامية (الخواص والعوام) على الموضوع محل النظر، لان مثل هذا الاجماع لا يمكن تصور انعقاده مطلقا، ولذلك فان المقصود بالاجماع هنا هو اتفاق كل مجتهد مقبول الفتوى، او اهل الحل والعقد (28)، وبناء

على هذا فان الاجماع ينعقد عند اتفاق جملة مجتهدين من فقهاء المسلمين في عصر من العصور بعد موت الرسول محمد على حكم شرعي بصدد واقعة معينة(29).

وبناء على ما تقدم اذا وقعت حادثة وعرضت على المجتهدين من فقهاء المسلمين وقت حدوثها واتفقوا على حكم بصددها سمي اتفاقهم اجماعا، ويعد اجماعهم دليلا على ان هذا الحكم هو حكم شرعي في الواقعة، ولذلك فان ما اتفق عليه علماء المسلمين يصبح جزء من الشريعة الاسلامية لانهم اعلم الناس بالشريعة واهدافها واحكامها.

ويسهم الاجتهاد في تسهيل ادارة شؤون الافراد في مختلف الازمنة والامصار من خلال دوره في ايجاد معالجات للمشكلات لا تخالف كتاب الله وسنة الرسول محمد وتتلاءم مع روح العصر.

ويأتي البرهان على حجة الاجماع من القرآن الكريم، فقد جاء في قوله تعالى "أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي الْأَمْرِ مِنْكُمْ فَإِنْ تَنَازَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِنْ كُنْتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلاً"(30)، ان المقصود باولي الامر من الجانب الديني المجتهدون من فقهاء المسلمين، بينما يشير هذا المفهوم من الجانب الدنيوي الى المسؤولين في مختلف مستوياتهم الادارية ما دام امرهم وعملهم على وفق ما يقضي به الاسلام، ويؤكد هذا قوله تعالى "وَإِذَا جَاءَهُمْ أَمْرٌ مِنَ الْأَمْنِ أَوِ الْخَوْفِ أَذَاعُوا بِهِ وَلَوْ رَدُّوهُ إِلَى الرَّسُولِ وَإِلَى أُولِي الْأَمْرِ مِنْهُمْ لَعَلِمَهُ الَّذِينَ يَسْتَنْبِطُونَهُ مِنْهُمْ وَلَوْلا فَضْلُ اللَّهِ عَلَيْكُمْ وَرَحْمَتُهُ لَاتَّبَعْتُمُ الشَّيْطَانَ إِلَّا قَلِيلاً"(31)، وقوله "وَمَنْ يُشَاقِقِ الرَّسُولَ مِنْ بَعْدِ مَا تَبَيَّنَ لَهُ الْهُدَى وَيَتَّبِعْ غَيْرَ سَبِيلِ الْمُؤْمِنِينَ نُوَلِّهِ مَا تَوَلَّى وَنُصْلِهِ جَهَنَّمَ

وَسَاءَتْ مَصِيراً"(32)، ولذلك فان من يخالف سبيل المؤمنين قرين من يشاقق الرسول محمداً .

ويستمد الاجماع حجيته ايضا من احاديث الرسول محمد والتي منها "لا تجتمع امتي على خطأ"، وقوله "ما رآه المسلمون حسناً فهو عند الله حسن"، وقوله "لم يكن الله ليجمع امتي على الضلالة"(33).

وحري بالابانة يرخص للمجتهدين اذا تغيرت ظروف الاجماع الاول ان يقرروا ما يحقق المصلحة العامة في ضوء المستجدات اللاحقة، لان الحكم الذي قد يجلب نفعا في زمن معين قد لا يكون كذلك في زمن اخر، وان الحكم الذي يجلب نفعا في مكان معين قد يؤدي الى اضرار في مكان اخر.

4- القياس / الاجتهاد

- **القياس**

يعد القياس المصدر الرابع من المصادر المتفق عليها في الشريعة الاسلامية، ويعرف بانه الحاق واقعة لا نص على حكمها الشرعي بواقعة ورد نص بحكمها في القرآن او السنة النبوية، وذلك لتساوي الواقعتين في علة الحكم [36]، ويستند الفقهاء على حجية القياس بالقرآن والسنة النبوية واقوال الصحابة وافعالهم التي ترى ان الاخذ بالقياس هو ما تقضي به مبادئ العدالة والمساواة والصالح العام [34].

وتظهر اهمية الاخذ بالقياس من خلال الحاق المسائل التي تستجد وقياسها بالمسائل التي اقرها القرآن الكريم والسنة النبوية واجماع فقهاء المسلمين من خلال تسوية واقعة لا نص على حكمها بواقعة نص على حكمها في الحكم المنصوص عليه بناء على تساويهما في العلة.

ويتلخص الاساس الفعلي للقياس في ان من الامور البديهية اثبات حكم المثل لمثله، والمساوي لمساويه، وحيث وجدت

الاسباب ترتبت عليها مسبباتها، وما يجري على النظير يجري على نظيره [35]، ويقوم القياس على اربعة اركان هي:

- الاصل: وهو المقيس عليه، ويمثل الواقعة والحادثة التي ورد النص بحكمها.
- الفرع: وهو المقيس، ويمثل الحادثة الـتي لم يـرد النص بحكمهـا ودعت الحاجـة لمعرفـة حكم لها.
- الحكم الشرعي الذي يراد اثباته.
- العلة أو السبب الذي شرع لاجله الحكم في الاصل وهي موجودة في الفرع.

ويمكن توضـيح كيفيـة تطـبيق القيـاس كالآتي: فالبيع مثلا بعد النداء الثاني لصـــلاة الجمعـــة ينبغي ان يتركـــه من تجب عليـــه الصلاة لحين انتهاء صـلاة الجمعـة، تطبيقـا لقوله تعالى "يَا أَيُّهَـا الَّذِينَ آمَنُـوا إِذَا نُـودِيَ لِلصَّلاةِ مِنْ يَوْمِ الْجُمُعَـةِ فَاسَـعَوْا إِلَى ذِكْـرِ اللَّهِ وَذَرُوا الْبَيْـــعَ ذَلِكُمْ خَيْـــرٌ لَكُمْ إِنْ كُنْتُمْ

تَعْلَمُــون"(36)، ويظهــر من هــذه الايــة الكريمة ان الـبيع منصـوص على تركـه في هـذه الحالـة، وتقـاس عليـه اعمـال اخـرى كثـيرة كالزراعـة والصـناعة وغيرهمـا ممـا يتحقـق فيـه علـة النهي عن الـبيع، ولـو لم ينص عليه صراحة، كما ان الرسول محمدا استخدم القيـاس عنـدما اتى اليـه رجـل يسأله قائلا ان ابي مات وعليه حج الاسلام افـأحج عنـه؟ فقـال لـه الرسـول محمـد أرأيت لو أن أباك ترك ديْنا عليـه أقضـيته عنه؟ قال الرجل: نعم، فقال لـه الرسـول فحج عنــه، ويــدل هــذا على مشــروعية القياس لان الرسـول محمـدا عمـل بـه(37).

- **الاجتهاد**

يشـير مفهـوم الاجتهـاد لغـة الى بـذل الجهد في فعل شاق، وعرفه علماء أصول الفقه بأنه: "بذل الجهد في إدراك الأحكـام الشرعية من أدلتها (الكتاب والسنة)، ممن تتوفر فيه شروط الاجتهاد"[38]، وقد عــرّف

الغزالي الاجتهاد بانه بذل الجهد واستفراغ الوسع في فعل من الأفعال، ولا يستعمل إلا فيما فيه كلفة وجهد[39]، كما عُرّف الاجتهاد بأنه بذل الطاقة من قبل الفقيه لتحصيل حكم ظني شرعي عملي على وجه يحس من النفس العجز عن المزيد عليه[40]، أو هو بذل الطاقة من قبل الفقيه في تحصيل حكم شرعي[41].

أهمية الإجتهاد

يكون الاجتهاد فيما لم يعالجه نص صريح في القرآن الكريم والسنة النبوية، ولذلك فهو الذي منح الدين الإسلامي الحيوية والانطلاق والخلود، وجعله يمد الإنسانية بثروة ضخمة من الأحكام العملية والنظريات التي لا يكاد يوجد لها نظير، فقد اسهم الاجتهاد في ايجاد معالجات انسانيةُ لجميع المشاكلات الناجمة عن تجدّد الظروف والمصالح على اخْتِلَاف المجتمعات الإنسانية فِي مَشَارِق الْأَرْض وَمَغَارِبهَا فِي ضوء الْأَحْكَام الْكُلية وَالْأُصُول الثَّابِتَة في الْكتاب وَالسّنة، وبذلك سهل ادارة شؤون الافراد في مختلف الازمنة

والامصار، ومكن المجتهدين ان يقرروا ما يحقق المصلحة العامة في ضوء المستجدات اللاحقة اذا تغيرت الظروف، اذ وجدوا ان الحكم الذي يجلب نفعا في زمن معين قد لا يكون كذلك في زمن اخر، وان الحكم الذي يجلب نفعا في مكان معين قد يؤدي الى اضرار في مكان اخر.

وتأسيسا على ما تقدم لا ينبغي غلق باب الاجتهاد ما دامت الانسانية في كل زمان ومكان تواجه باستمرار تطورات ومشكلات وتغيرات في المصالح والظروف.

حجية الاجتهاد

يعد الاجتهاد أصلاً من أصول الشريعة، وقد دلت على جوازه أدلة كثيرة، إما بالتصريح أو بالإشارة، ومن هذه الأدلة:

- القرآن الكريم: ويظهر في قوله تعالى "إِنَّا أَنزَلْنَا إِلَيْكَ الْكِتَابَ بِالْحَقِّ لِتَحْكُمَ بَيْنَ النَّاسِ بِمَا أَرَاكَ اللّهُ"(42) وقوله تعالى "إِنَّ فِي ذَلِكَ لَآيَاتٍ لِّقَوْمٍ

يَتَفَكَّرُونَ"[43]، وهذه الآيات وغيرها تنص صراحةً على إقرار مبدأ الاجتهاد[44].

- السـنة الشـريفة: ويظهـر ذلـك في حـديث رسـول اللـه صـلى اللـه عليـه وسلم "إذا حكم الحاكم فاجتهدَ فأصـاب فله أجران، وإذا حكم فاجتهد ثم أخطـأ، فله أجر"[45]، وقد قال صـلى اللـه عليـه وسـلم لمعـاذ لمـا أراد أن يبعثـه إلى اليمن: "كيـف تقضـي إذا عـرض لـك قضاء؟" قال: أقضي بكتاب اللـه، قـال: فإن لم تجد في كتاب الله! قال: فبسنة رسول الله صلى الله عليه وسلم، قال: فـإن لم تجـد في كتـاب اللـه ولا سـنة رسـوله، قـال: أجتهـد رأيي، فضـرب رسـول اللـه صـلى اللـه عليـه وسـلم صـدره وقـال: الحمـد للـه الـذي وفـق رسول الله لما يرضـي اللـه ورسـوله"[46].
- إجمـاع الصـحابة: فقـد أجمـع الصـحابة على مشـروعية الاجتهـاد، فـإذا حـدثت لهم حادثـة شـرعية ولم يجـدوا لهـا في كتـاب اللـه ولا في سـنة رسـوله شـيئاً اجتهدوا واشتهر عنهم ذلك[47].

مواصفات المجتهِد

يعد الإسلام الاجتهاد الفـردي حقـا ثابتـا لكل من له أهلية النظر والبحث، ويســتوي فيه الرجـل والمـرأة والحـاكم والمحكـوم، وكمـا يسـتوون في ثبـوت هـذا الحـق لهم يستوون في حق احتمال الخطأ، ولا يعرف الإسلام عصمة أحد من الخطأ إلا الرســول صلى الله عليه وسلم فيما يبلغه عن ربه.

ويظهر مما تقدم ان الإسلام لا يخص أحدا بحق الاستثناء في تفسير النصوص، ولا بحق إلزام الناس برأيه، بل يمنح هذا الحق لكل مسلم حائز لأهلية البحث، أما من ليست له أهلية البحث فكان واجبه أن يسأل أرباب الأهلية فيما يحتاج إليه، عملا بقوله تعالى "فَاسْأَلُواْ أَهْلَ الذِّكْرِ إِن كُنتُمْ لاَ تَعْلَمُونَ"[48]، ولا يلزم باتباع شخص معين، إذ لا واجب إلا ما أوجبه الله ورسوله، وعلى هذا فليس في الإسلام طبقة خاصة تحتكر الاجتهاد وتتوارثه وليس فيه كهنوت، ولكن هناك عالما متخصصا يملك أدوات الاجتهاد، وتتحقق فيه شروطه يجتهد فيما يعرض عليه من وقائع ويصدر فيها رأيه بما انتهى إليه الاجتهاد أصاب أو أخطأ[49].

مستويات الاجتهاد

يكون الاجتهاد في مستويين هما:

أ-الاجتهاد الشخصي: وهو عملية مستمرة، يضطلع بها الفرد، ويقع تحت

بـاب تحـري الحلال واجتنـاب الحـرام، والحذر المتصل من الشبهات.

ب-اجتهاد العلماء: وهو الذي يضطلع به طليعة العلماء المشهود لهم بالقدرة على استنباط الاحكام للمسائل التي تواجه المسلمين في مختلف الازمنة وفي جميع الامصار في اطار القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة، بهدف ايجاد احكام شرعية تستوعب جميع معطيات التطور في المجالات الاقتصادية والاجتماعية والعلمية والسياسية وغيرها من الجوانب الاخرى التي لها علاقة بالعبادات والمعاملات، ولذلك لا بد من تفعيل الاجتهاد باستمرار وتوظيفه في توحيد الامة الإسلامية وتطويرها بدلا من تمزيقها واحداث الفرقة بين المسلمين.

متطلبات الاجتهاد

- العلم التام بالقرآن- كلياتــه وجزئياته[50]، والعلم بمنطـوق القـرآن ومفهومـه، أي

يكون المجتهد عالماً علماً تاماً بالأحكام الشرعية التي جاء بها القرآن وبطبيعتها، ولا يشترط حفظ الآيات التي يتقرر عليه معرفتها، بل يكفي أن يكون المجتهد عالماً بها وبمعانيها، عامّها وخاصّها، مطلقها ومقيدها، ناسخها ومنسوخها[51]، وقد اشترط بعض الأصوليين ايضا معرفة أسباب نزول الايات فهي تعين على فهم النصوص فهماً دقيقاً ومعرفة هل الآيات مكية أو مدنية أيضاً من اجل التمييز بين المتقدم منها والمتأخر[52].

- العلم التام بالسنة النبوية (القولية والفعلية والتقريرات) كلياتها وجزئياتها، وهذه الشروط تتمثل في وجوب ان يكون طالب الاجتهاد عالماً بالسنة وبالحديث وأنواعه ومراتبه في الوثاقة: صحيح – حسن – ضعيف – مشهور – متواتر– بحيث يتيسر له عند الحاجة معرفة الأحكام الشرعية التي جاءت بها السنة[53].
- معرفة مقاصد الشريعة العامة وإدراكها في استنباط الأحكام؛ لأن فهم النصوص وتطبيقها على الوقائع متوقف على

معرفة هذه المقاصد، فمن يريد استنباط الحكم الشرعي من دليله يجب عليه معرفة أسرار الشريعة ومقاصدها العامة في تشريع الأحكام؛ لأن دلالة الألفاظ على المعاني قد تحتمل أكثر من وجه، ويرجح واحداً منها مع ملاحظة مقصد الشارع، كما أن الأدلة الفرعية قد تتعارض مع بعضها فيؤخذ بما هو أوفق مع قصد الشارع، وقد تحدث أيضاً وقائع جديدة لا يعرف حكمها بالنصوص الشرعية فيلجأ إلى الاستحسان أو المصلحة المرسلة أو العرف ونحوها.

- العلم بأصول الفقه يمكنه من أن يكون صاحب رأي في مسائل هذا العلم، ما يتصل منها بحجية الظواهر وخبر الواحد وأحكام العام والخاص والمطلق والمقيد وقواعد التعارض والتزاحم والأصول العملية، وغير ذلك من أمهات المسائل التي يتوقف عليها الاستنباط.
- العلم باللغة العربية من حيث بنية الكلمات وإعرابها وفصاحتها ومعناها ظهوراً وخفاءً، حقيقةً وكنايةً، إفراداً وعموماً واشتراكاً، بحيث يتمكن نتيجةً

لهذا العالم من القطع بما تدل عليه كل كلمة، وبطريقة دلالتها عبارة أو إشارة، أو فحوى أو اقتضاء، فالفقيه في أشد الحاجة إلى معرفة ما سبق، بالإضافة إلى معرفة معاني حروف اللغة العربية (54).

- العلم بما جرى عليه عرف الناس وبأحوالهم وبما فيه لهم صلاح أو فساد.
- معرفة المنطق: هناك من الأصوليين من اشترط للمجتهد معرفة مباحث الحد والبرهان وكيفية ترتيب المقدمات بالأمنية وما يستفاد به في الاستدلال.
- شروط العامة هي شروط التكليف، منها يكون مسلما وبالغا وعاقلا وعدلاً ومستقيماً في أقواله وأفعاله وأحواله ومحافظاً على مروءته وملما بالمنطق ومدركا لتسلسل المقدمات والبراهين والافتراضات العقلية.
- رصانة الفكر وجودة الملاحظة والتأني في الفتوى، والتثبت فيما يجتهد فيه، وأخذ الحيطة فيما يطلق من أقوال.

- الشـــعور بالافتقـــار إلى اللـــه ســـبحانه وتعالى في إلهـام الصـواب والـدعاء بمـا يناسب، فينبغي للمجتهـــد أن ينبعث من قلبـه شـعور صـادق بالافتقـار إلى اللـه تعـالى في أن يلهمـه الصـواب ويوفقـه لطريق الخير ويهديـه للجـواب الصـحيح(55).
- ثقته بنفسه ويشهد له الاخرون بالأهليـة: فهذا شرط يورثه اليقين بصلاحيته للفتيـا فيقضي فيها، ويرشحه في نظـر العامـة لهذا المقام فيقدمون عليه يتلقـون عنـه أحكـــام دينهم، وقـــد روي أن مالـــك بن أنس رحمه الله قـال: "مـا أفـتيت حـتى شهد لي سبعون أني أهل لذلك"(56).
- موافقـة عمـل المجتهـد لمقتضـى قولـه وعلمـــه، لأن تطـــبيق القـــول على نفس المجتهد أمـر مطلـوب وهـو علامـة على صـدقه في فتـواه، وهـو السـبيل لقبـول قوله في نفوس مستمعيه، ولذلك يعتـبر وجـــود هـــذا الشـــرط أكمـــل في انتفـــاع الناس وقبولهم لما يقول المجتهد وليس

معناه أنه لا بد من وجوده من أجل صحة الفتوى من الناحية الشرعية [57].

- سلامته صحته فيما يجتهد فيه، فإن كان اجتهاده في القبلة إذا خفيت عليه كان الشرط في صحة اجتهاده سلامة بصره ومعرفته بأمارات القبلة، وإن كان اجتهاده في العدالة والجرح كانت صحة اجتهاده معتبرة بمعرفة أسباب الجرح والتعديل وما يراعى من غلبة أحدهما على الآخر في الصغائر وتغليب الحكم في الكبائر، وإن كان اجتهاده في نحو القيمة أو المثل من جزاء الصيد، عملاً بقوله تعالى: "فَجَزَاء مِّثْلُ مَا قَتَلَ مِنَ النَّعَمِ"[58] كانت صحة اجتهاده متوقفة على معرفته الأشباه في ذي المثل ومعرفة القيمة في غير ذي المثل ثم على هذا فيما عداه[59].

ثانياً: المصادر الثانوية للمنهج الاسلامي

تتألف المصادر الثانوية للمنهج

الاسلامي من:

- الاستحسان
- المصلحة المرسلة
- العرف
- الاستصحاب
- الشرائع السماوية قبل الاسلام
- مذهب الصحابي

الاستحسان

يعرف الاستحسان بانه العدول بالمسألة عن حكم نظائرها الى حكم آخر لوجه أقوى يقتضي هذا العدول، ويدفع اصحاب الاستحسان الى هذا العدول الرغبة في تقرير استثناء لاحدى الجزئيات من احدى القواعد الكلية او من الاقيسة الفقهية، وهناك من يرى ان الاستحسان هو عدول المجتهد عن مقتضى قياس الى مقتضى قياس خفي أو عن حكم كلي الى حكم استثنائي لدليل في عقله رجح لديه هذا العدول(60).

وحقيقة الاستحسان هي أنه اذا عرضت مسألة معينة ولم يرد نص بحكمها وللنظر فيها وجهتان مختلفتان احداهما ظاهرة تقتضي حكماً، والاخرى خفية تقتضي حكما آخر، وقام في نفس المجتهد دليل رجح وجهة النظر الخفية فعدل عن وجهة النظر الظاهرة فهذا العدول يسمى شرعا الاستحسان، وكذلك الامر اذا كان الحكم كليا وظهر للمجتهد دليل يقتضي استثناء جزئية من الحكم الكلي والحكم عليها بحكم آخر، ولا بد ان يكون الدافع للاخذ بالاستحسان دفعا لمشقة أو رفعا لحرج او جلبا لمصلحة (61).

المصلحة المرسلة

ان المقصود بالمصلحة المرسلة هو أن يطبق على مسألة من مسائل الحكم الذي تقضي به المصلحة عندما لا يوجد للمسألة حكم شرعي يستنبط من المصادر المتفق

عليها [62]، كما تعرف بانها المصلحة التي لم يشرع المشرع حكما لتحقيقها، ولم يدل دليل شرعي على اعتبارها أو الغائها، ولا بد ان يكون الهدف منها تحقيق مصالح الافراد من خلال جلب منفعة لهم او دفع ضرر او رفع حرج عنهم شريطة ان يكون ذلك ضمن احكام الشريعة، ويشترط الفقهاء للاخذ بالمصلحة المرسلة، حتى لا تكون باباً للتشريع بالهوى، ما يأتي:

- ان تكون المصلحة حقيقية وليست مصلحة وهمية.
- ان تكون المصلحة عامة وليست شخصية.
- ان لا يعارض التشريع لهذه المصلحة حكما أو مبدأ ثبت بالنص أو بالاجماع.

ويؤكد ما تقدم أن المصلحة المرسلة يراد بها كل مصلحة غير مقيدة بنص من المشرع يدعو الى اعتبارها او الغائها بشرط ان لا تعارض مقصدا من مقاصد الشريعة الاسلامية، ولا تتناقض مع دليل

من ادلة الشريعة المتفق عليها، وان تكون المصلحة المرسلة حقيقية وتسهم في تحقيق نفع عام وتدفع ضررا حقيقيا.

العرف

يعرف العرف بانه ما تعارفه الناس وساروا عليه بصورة متكررة، او هو ما اعتاده الناس وتكرر سيرهم بمقتضاه، وبما ان الاعراف تتغير نتيجة للتطورات الاجتماعية والاقتصادية والثقافية والعلمية لذلك فان الاحكام المبنية على العرف تتغير بتغير الزمان والمكان، ولا بد من الاشارة الى ان فقهاء المسلمين يذهبون الى ان العرف والعادة لهما نفس المعنى(63)، وان العرف لديهم نوعان هما:

أ- العرف الصحيح: وهو ما تعارفه الناس ولا يخالف دليلا شرعيا، ولا يحل حراما، ولا يبطل واجبا، وهذا يجب الاخذ به ومراعاته في التشريع وفي القضاء، ولهذا اقره العلماء،

وقالوا ان العادة شريعة محكمة، وأن المعروف عرفا كالمشروط شرطا.

ب- العرف الفاسد: وهو ما تعارفه الناس ولكنه يخالف الشرع، ويحل المحرم ويبطل الواجب، لذلك لا يجب مراعاته لانه في مراعاته معارضة لدليل شرعي أو ابطال حكم شرعي.

والاصل في حجية العرف قوله تعالى "خُذِ الْعَفْوَ وَأْمُرْ بِالْعُرْفِ وَأَعْرِضْ عَنِ الْجَاهِلِينَ"(64)، كما قال الرسول محمد "ما رآه المسلمون حسنا فهو عند الله حسن وما رآه المسلمون قبيحا فهو عند الله قبيح"(65)، ويوصي الامام علي عامله في مصر بقوله "لا تنقض سنة صالحة عمل بها صدر هذه الامة"(66).

الاستصحاب

يعرف الاستصحاب بانه الحكم على الشيء بالحال التي كان عليها من قبل حتى يقوم دليل على تغير تلك الحال، وهو جعل الحكم الذي كان ثابتا في الماضي على ما هو عليه حتى يقوم دليل على تغيره[(67)].

ويستند الاخذ بالاستصحاب الى قواعد ثابتة لا يستطيع المخالف ان يخالفها(68) فمثلا اذا سئل مجتهد عن حكم عقد معين فلم يجد نصا في القرآن او السنة او دليلا شرعيا يطلق على حكمه، حكم بأباحة هذا العقد بناء على القواعد التي تقضي بان الاصل في الاشياء الاباحة، والاصل في الذمة البراءة، وان كل ما هو ليس ممنوعاً فهو مباح(69).

الشرائع السماوية قبل الاسلام

ويقصد بها الاحكام التي شرعها الله تعالى للامم التي سبقت ظهور الاسلام

ولم تنسخها الشريعة الاسلامية، فلا خلاف في انها مشرعة للمسلمين، وتعد تلك الشرائع قانونا على المسلمين الالتزام به واتباعه وان لم ينص على ذلك صراحة، فمثلا الصيام فريضة على المسلمين كما كتبه الله على الذين من قبلهم، ويظهر ذلك في قوله تعالى "يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا كُتِبَ عَلَيْكُمُ الصِّيَامُ كَمَا كُتِبَ عَلَى الَّذِينَ مِنْ قَبْلِكُمْ لَعَلَّكُمْ تَتَّقُونَ"(70).

مذهب الصحابي

يشير مفهوم مذهب الصحابي الى الفتاوى التي كانت تصدر بعد وفاة الرسول محمد من بعض الصحابة الذين عرفوا بالاجتهاد والفقه والعلم وطول ملازمة الرسول محمد ، والتي لم يتفق عليها المجتهدون، لان المجتهدين اذا ما اتفقوا عليها فان ذلك الاتفاق يعد اجماعا(71)، وتجدر الاشارة الى أن هنالك من يرى أن فتاوى الصحابة ليست ملزمة لانها

صادرة عن أشخاص غير معصومين(72).

منظومة المنهج الاسلامي في الادارة

يظهر من دراسة مصادر المنهج الاسلامي ان منظومة هذا المنهج تتألف من نظامين هما:

1- النظام الفكري: ويتضمن جميع المبادئ والقواعد الكلية الثابتة التي وردت في القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة.

2- النظام التطبيقي: ويطلق عليه الفقه الاسلامي، ويشمل الاحكام الشرعية العملية التي استنبطها المجتهدون من القرآن الكريم والسنة النبوية بهدف تنظيم شؤون الافراد في المعاملات والعبادات في ضوء التطورات المتزايدة في مختلف جوانب الحياة.

ويعد الاشتغال بالفقه من الاعمال الصالحة، ولذلك يقول الرسول محمد

"من يرد الله به خيرا يفقهه في الدين"، وكذلك اثنى على الاجتهاد وشجع عليه واعلى من قيمته، ويظهر هذا في حديثه "اذا حكم الحاكم واجتهد ثم اصاب فله أجران، واذا اجتهد الحاكم ثم اخطأ فله أجر"(73).

ويمثل الفقه الاسلامي احد اهم منجزات العقل الاسلامي الذي اجتهد واوجد معالجات رائعة للمشكلات المتزايدة التي تحصل نتيجة التطورات المتسارعة في مختلف المجالات المؤثرة في حياة الافراد تعتمد على مصادر النظام الفكري في المنهج الإسلامي.

ويعرض الشكل رقم (8) منظومة المنهج الاسلامي، ويظهر فيه ان النظام الفكري في هذه المنظومة يؤطر النظام التطبيقي.



شكل رقم 9: منظومة المنهج الاسلامي

اهمية تطبيق المنهج الاسلامي في الادارة

لم يرد لفظ الادارة في القرآن والسنة النبوية الشريفة وانما ورد مشتق من الفعل (أدار)، وقد جاء في موضع واحد في القرآن الكريم في قوله تعالى "إِلَّا أَنْ تَكُونَ تِجَارَةً حَاضِرَةً تُدِيرُونَهَا بَيْنَكُمْ"[74]، وقد استخدم المسلمون لفظ التدبير للدلالة على معنى الإدارة، وقد ورد هذا اللفظ في آياتٍ كثيرة منها: يُدَبِّرُ الْأَمْرَ مِنَ السَّمَاءِ إِلَى الْأَرْضِ ثُمَّ يَعْرُجُ إِلَيْهِ فِي يَوْمٍ كَانَ مِقْدَارُهُ أَلْفَ سَنَةٍ مِمَّا تَعُدُّونَ[75]، وقوله تعالى "ثُمَّ اسْتَوَى عَلَى الْعَرْشِ يُدَبِّرُ الْأَمْرَ"[76]، وقوله تعالى "قُلْ مَنْ يَرْزُقُكُمْ مِنَ السَّمَاءِ وَالْأَرْضِ أَمْ مَنْ يَمْلِكُ السَّمْعَ وَالْأَبْصَارَ وَمَنْ يُخْرِجُ الْحَيَّ مِنَ الْمَيِّتِ وَيُخْرِجُ الْمَيِّتَ مِنَ الْحَيِّ وَمَنْ يُدَبِّرُ الْأَمْرَ فَسَيَقُولُونَ اللَّهُ فَقُلْ أَفَلَا تَتَّقُونَ"[77].

ويظهـر أنَّ لفـظ (تـدبير) أكـثرُ شـمولاً وعمقًـــا، وأعمُّ، ويشـــتمل على ضـــرورة التمعن والتفكير في الأمور، والحرص على اختيارِ أفضل الاساليب لتأدية الأعمال.

ويمكن تعريـــف الادارة الاســـلامية في ضوء ما تقدم بانها جميع فعاليات التخطيط والتنظيم والقيـادة والرقابـة الـتي تحكمهـا أنظمـة منبثقـة في أصـولها وفروعهـا من الشـريعة الإسـلامية بمصـادرها المتعـددة المقـررة الـتي تضـمنها المنهج الاسـلامي لجلب المصالح ودرء المفاسد.

خصائص المنهج الاسلامي في الادارة

يتفرد المنهج الاسلامي في الإدارة بالخصائص الاتية:

أولا: ان الشريعة الاسلامية الهية الاصول بشرية التطبيق، فهي شريعة ترجع في اصولها الى الله تعالى جلَّ شأنه، وقد جاءت تلك الاصول في القرآن الكريم،

وقد بلغها الرسول محمد ﷺ الى الامة مصداقا لقوله تعالى "وَمَا يَنْطِقُ عَنِ الْهَوَى إِنْ هُوَ إِلَّا وَحْيٌ يُوحَى عَلَّمَهُ شَدِيدُ الْقُوَى"، اما الجانب التطبيقي فيها فقد تولى صياغته المجتهدون من الصحابة والتابعين وكبار الائمة في ضوء أحكام القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة.

ثانيا: لا التمييز بين الافراد الّا على اساس التقوى والعمل الصالح، فهم سواسية فلا فضل لأحد على اخر، ولا تفاخر بينهم على اساس الاحساب والانساب ومصادر القوة ولكن المفاضلة بينهم تكون على اساس تقوى الله والعمل الصالح، ويؤكد هذا قوله تعالى "يَا أَيُّهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاكُمْ مِنْ ذَكَرٍ وَأُنْثَى وَجَعَلْنَاكُمْ شُعُوباً وَقَبَائِلَ لِتَعَارَفُوا إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ أَتْقَاكُمْ إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ خَبِيرٌ"(88)، وأحاديث الرسول محمد ﷺ ايضا، فقد جاء فيها "الناس سواسية

كأسنان المشط"، وقوله "لا فضل لعربي على اعجمي الا بالتقوى".
ويوجه الامام علي (رض) واليه في مصر قائلا “ولا يكن المحسنُ والمسيء عندَك بمنزلة سواء؛ فإنَّ في ذلك تزهيدًا لأهل الإحسان في الإحسان، وتدريبًا لأهل الإساءة على الإساءة، وألزم كلاًّ منهم ما ألزم نفسه". ويقول ايضا "ثمَّ انظر في أمور عمالك، فاستعملهم اختيارًا، ولا تولهم محاباة وأثرةً؛ فإنَّهما جماع من شُعَب الجور والخيانة، وتَوَخَّ منهم أهلَ التجربة والحياء من أهل البيوتات الصَّالحة، والقدم في الإسلام؛ فإنَّهم أكرمُ أخلاقًا، وأصحُّ أغراضًا، وأقل في المطامع إشرافًا، وأبلغ في عواقب الأمور نظرًا".. وقال ايضا " أنصف الله، وأنصف الناس من نفسك أو من خاصة أهلك، ومن لك فيه هوًى من رعيتك، فإنَّك إلاَّ تفعل تظلم، ومن ظلم عبادَ الله كان الله خصمه دون عباده، ومن خاصمه الله أدحضَ حجته، وكان

لله حَرْبًا حتى ينزع أو يتوب".

ثالثا: يتكون الانسان من وجهة نظر المنهج الاسلامي من عنصرين اساسيين هما: المادة والروح، ولكل منهما حاجات وأهداف ينبغي اشباعها وتحقيقها باعتدال ودون اسراف، لان المادة اذا اسرفت في امرها اخرجت الانسان من المكانة السامية والمرموقة التي ارادها الله تعالى له وبها فضّله على سائر الكائنات الحية، اما اذا اسرفت الروح في امرها فان الانسان يكون سلبياً وانعزالياً ولا يصلح ان يكون خليفة لله تعالى في هذا الكون الواسع الذي فيه امكانات هائلة سخرها الله تعالى له ليوظفها بكفاءة بهدف الارتقاء بمستوى افراد المجتمع الى المستوى الذي اراده لهم الله .

ويظهر مما تقدم ان المنهج الاسلامي يحقق التوازن بين حاجات الافراد المادية وحاجاتهم الروحية فاعطى للمادة حقها من الرعاية

والاهتمام، واعطى في الوقت نفسه للروح ما تستحقه ولم يبخسها حقها في الفضيلة ومكارم الاخلاق والتعاون وتحقيق الذات.

رابعا: الافراد احرارا في جميع المجالات التي لها علاقة بحياتهم، شريطة ان لا يؤدي ذلك الى تحريم حلال او تحليل حرام، ويظهر هذا جلياً وواضحاً في قوله تعالى "لا إِكْرَاهَ فِي الدِّينِ"(58)، اذ ان خلق الناس مكلفين بغير حرية ودون ارادة حرة شيء غير معقول وغير مقبول ويتنافى مع الوظيفة التي ارادها الله تعالى للانسان وهي جعله خليفة له، فلا يمكن ان يكون الانسان كذلك ما لم يمتلك حرية الاختيار، وفي ضوء اختياره يستحق الثواب والعقاب، ويؤكد الخليفة عمر هذه الحرية بقوله "متى استعبدتم الناس وقد ولدتهم امهاتهم احرارا" (79)، ولا بد من الاشارة ان تمتع الافراد بالحرية التامة

في ضوء احكام الشريعة الاسلامية يمنحهم فرصة الاختيار ويلبي طموحاتهم وامكاناتهم، ويسهم في تفجير طاقاتهم وتوظيفها في تحقيق خير البلاد والعباد.

خامسا: مراعاة قدرات الافراد عند تكليفهم بالاعمال، لان الله تعالى يريد بالناس اليسر ولا يكلفهم بما لا طاقة لهم به حتى ينفي عنهم الحرج، ويظهر ذلك واضحا في قوله تعالى "يُرِيدُ اللَّهُ بِكُمُ الْيُسْرَ وَلا يُرِيدُ بِكُمُ الْعُسْرَ" (80)، وقوله "لا يُكَلِّفُ اللَّهُ نَفْساً إِلَّا وُسْعَهَا" (81)، وقوله "مَا يُرِيدُ اللَّهُ لِيَجْعَلَ عَلَيْكُمْ مِنْ حَرَجٍ لَعَلَّكُمْ تَشْكُرُونَ"(82)، وقوله أيضا "لَيْسَ عَلَى الْأَعْمَى حَرَجٌ وَلا عَلَى الْأَعْرَجِ حَرَجٌ وَلا عَلَى الْمَرِيضِ حَرَجٌ وَلا عَلَى أَنْفُسِكُمْ لَعَلَّكُمْ تَعْقِلُونَ"(83)، وقد عبر الامام الغزالي عن هذا التيسير والتخفيف في التكليفات بقوله "المشقة سبب الرخصة"، فاذا وجد ان

العمل بالنصوص من شأنه ان يؤدي الى الوقوع في الحرج او يلحق الاذى كان واجبا عدم تطبيقها لكي لا يحدث بسببها حرج او مشقة للمكلف(84)، ولذلك لا تجري مساءلة المكلف بما لا يمكنه فعله او القيام به بسبب الاستحالة، اذ لا مساءلة مع العجز، ولا بد من الاشارة الى ان استحالة القيام بالاعمال تكون لسببين هما(85):

أ- الافعال المستحيلة لذاتها، وهي الافعال والتكليفات التي لا يمكن ان يطلب الى الاخرين فعلها مطلقا لاستحالة ذلك، ومن امثلة هذا النوع التعليمات او التكليفات التي تصدر عن الادارة الى العاملين لاداء عمل معين وعدم ادائه في ان واحد.

ب- الافعال المستحيلة لغيرها وهذا النوع من الافعال يجوز به التكليف، اذ بامكان الافراد اداؤها متى ما زالت الاسباب التي تجعل منها

مستحيلة.

ويتعين على الادارة في ضوء ما تقدم مراعاة المشقة والصعوبات، النفسية والمادية والاجتماعية والاقتصادية التي تواجه العاملين عند تكليفهم بالاعمال، وعليها ان تجعل جميع التكليفات ضمن حدود امكاناتهم واهدافهم، بهدف الارتقاء بأنتاجيتهم، واستمالتهم للاستمرار في العمل معها.

سادسا: مراعاة مقتضيات الظروف والصالح العام، وهذا ما جعلها صالحة للتطبيق في جميع الازمنة والامكنة، وتسهم في تحقيق اهداف الافراد في اطار احكام الشريعة الاسلامية، ويظهر ذلك في قوله تعالى "يَا أَهْلَ الْكِتَابِ لا تَغْلُوا فِي دِينِكُمْ"(86)، وقوله تعالى "إِنَّمَا حَرَّمَ عَلَيْكُمُ الْمَيْتَةَ وَالدَّمَ وَلَحْمَ الْخِنْزِيرِ وَمَا أُهِلَّ بِهِ لِغَيْرِ اللَّهِ فَمَنِ اضْطُرَّ غَيْرَ بَاغٍ وَلا عَادٍ فَلا إِثْمَ عَلَيْهِ إِنَّ

اللَّهَ غَفُورٌ رَحِيمٌ"(87)، وقد قال الرسول "اذا امرتكم بشيء فأتوا منه ما استطعتم"(88).

ويؤكد ما تقدم ان المنهج الاسلامي اعتمد النظرية الموقفية في الادارة قبل النظريات المعاصرة في الادارة بقرون عديدة، ويتجلى هذا من خلال الواقعة الاتية: اتى رجل الى الرسول محمد وهو يقول لقد احترقت فقد واقعت زوجتي في رمضان، فقال له الرسول محمد "عليك بعتق رقبة فان لم تجد فصيام شهرين متتالين فان لم تستطع فعليك اطعام ستين مسكينا، فقال الرجل "لا استطيع كل هذا"، فاخذ الرسول صواعا من التمر وقال للرجل "خذ هذا وتصدق به على افقر رجل في المدينة"، فقال الرجل "يا رسول الله لا يوجد افقر مني في هذه المدينة"، فقال له الرسول محمد "خذه لعيالك"، ويظهر من هذا ان الرسول اخذ في هذه الحالة

معطيات الموقف بعين الاعتبار ولذلك يسّر على الرجل ولم يعسر عليه، وكان يقول للناس "يسروا ولا تعسروا وبشروا ولا تنفروا"(89).

سابعا: نبذ التطرف، فقد وصف القرآن الكريم الامة الاسلامية بالأمة الوسط في قوله تعالى "وَكَذَلِكَ جَعَلْنَاكُمْ أُمَّةً وَسَطاً لِتَكُونُوا شُهَدَاءَ عَلَى النَّاسِ وَيَكُونَ الرَّسُولُ عَلَيْكُمْ شَهِيداً"(90). ان التزام الافراد بالوسطية يجنبهم المشكلات والاضرار التي تترتب على التطرف في العبادات والمعاملات والحقوق والالتزامات، ويؤكد الله تعالى ضرورة تطبيق الوسطية في جميع الحالات، وحسبنا ان نشير على سبيل المثال الى قوله "وَلا تَجْعَلْ يَدَكَ مَغْلُولَةً إِلَى عُنُقِكَ وَلا تَبْسُطْهَا كُلَّ الْبَسْطِ فَتَقْعُدَ مَلُوماً مَحْسُوراً"(91)، وقوله "وَالَّذِينَ إِذَا أَنْفَقُوا لَمْ يُسْرِفُوا وَلَمْ يَقْتُرُوا وَكَانَ بَيْنَ ذَلِكَ قَوَاماً"(92).

ويوجه الامام علي رض واليه في مصر قائلا "ليكن أحب الأمور إليك أوسطها في الحق، وأعملها في العدل، وأجمعها لرضا الرعية، فإنَّ سخطَ العامة يجحف برضا الخاصَّة، وإنَّ سخط الخاصة يغتفر مع رضا العامة".

ثامنا: الجمع بين الثبات والتطور ، ان المبادئ التي جاء بها الاسلام ثابتة، اما التطبيقات فهي اجتهادية في اطار المبادئ الثابتة في الشريعة، وامكانات الافراد ومعطيات بيئتهم (الاقتصادية، والاجتماعية، والعلمية، والسياسية) عند تكليفهم بالعبادات والمعاملات.

ان اختلاف التطبيقات مع الالتزام بالمبادئ الاسلامية التي حددت في القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة مجاز شرعا، وقد اعد الاختلافات في وجهات النظر رحمة كلما اسهمت في تحقيق مرضاة الله وخير العباد والبلاد، وقد عبر عن هذا الاختلاف ابن تيمية احسن تعبير

بقوله "ان هذا الاختلاف هو خلاف تنوع لا خلاف تضاد"(93)، ويشير وجود المذاهب الاسلامية التي تمثل وجهات نظر مختلفة للاحكام الواردة في الاسلام في الحدود المقررة فيه الى المرونة التي يتميز بها المنهج الاسلامي والهادفة الى ايجاد معالجات اسلامية للمشكلات التي تحدث في حياة الافراد بسبب التطورات المتسارعة في المجالات الاقتصادية والاجتماعية والعلمية، ويؤذن بولادة احكام فقهية اسلامية جديدة ومتطورة تتناول مختلف الجوانب التي لها علاقة بحياة الافراد.

وينبغي أن يقع الاختلاف بين الافراد في الاراء في اطار احكام القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة، ولا يفسد للود قضية، ويسهم في حفزهم للاستفادة من التجارب الانسانية في تطوير المجتمع، ويقول ابن القيم الجوزية مؤكدا اهمية هذا الجانب "اذا ظهرت امارات الحق وقامت

ادلة العقل واسفر صبحه بأي طريق كان فثم شرع الله ودينه ورضاه وأمره" (94).

تاسعا: -الموازنة بين مصلحة الفرد ومصلحة الجماعة في المجالات المتعلقة بالمعاملات بين الافراد من اجل تحقيق اهداف الفرد واهداف المجتمع في ذات الوقت، وقد تمكن المنهج الاسلامي من خلال هذه الموازنة ضمان مصلحة الفرد في اطار مراعاة مصلحة الجماعة وتحقيق الصالح العام، وحفظ الحقوق لاصحابها، وتوفير الحرية لهم لتوظيف امكاناتهم بالطرق التي تلبي اهدافهم، ولا تؤدي الى الاضرار بالاخرين تطبيقاً للقواعد الاتية: لا ضرر ولا ضرار، ودفعا لاكبر الضررين بالاخف منهما عند تعارض المصالح والحقوق.

عاشرا: الغاية مشروعة والوسائل المؤدية اليها مشروعة

يقضي المنهج الاسلامي في الادارة ان تكون الاهداف التي تسعى الادارة الى تحقيقها مشروعة وان الوسائل التي توظف في الوصول الى تلك الاهداف مشروعة ايضا وان الموارد المطلوبة لتحقيق لتلك الاهداف مشروعة، ويرفض رفضا قاطعت ما اخذت به المناهج الاخرى في الإدارة الوضعية فيما يتعلق باعتماد مبدأ الغاية تبرّر الوسيلة.

اهمية تطبيق المنهج الاسلامي في الادارة

جاء الاسلام متمماً لما سبقه من الشرائع السماوية، ويظهر هذا في قوله تعالى "الْيَوْمَ أَكْمَلْتُ لَكُمْ دِينَكُمْ وَأَتْمَمْتُ عَلَيْكُمْ نِعْمَتِي وَرَضِيتُ لَكُمُ الْإِسْلَامَ دِينًا"، ولكنه تميز عنها بشموليته وواقعيته وتنظيمه لجميع جوانب الحياة بشكل متكامل وواضح، فلم يقتصر على تنظيم العبادات فحسب، انما تناول تنظيم المعاملات والعلاقات بين الافراد، وحدد احكاما لجميع المعاملات والالتزامات والحقوق بينهم على وفق اسس علمية

وانسانية تستهدف تحقيق العدالة والخير والتعاون وتسهم في تطوير حياتهم على جميع الصعد، ولا تحرّم حلالا، ولا تحل حراما في اطار الشريعة الاسلامية ، وتأسيسا على هذا فان تطبيق المنهج الاسلامي في الادارة يسهم في تحقيق ما يأتي:

1. تطبيق الاساليب العلمية في الادارة .
2. اعلاء اهمية العمل.
3. حفز العاملين.
4. توظيف الموارد المتاحة بكفاءة.
5. تحديد مسؤولية العاملين والادارة.
6. تنظيم علاقات الادارة بالاخرين.
7. الارتقاء بكفاءة القرارات الادارية.
8. تنمية الروح المعنوية للعاملين.
9. تطبيق العدالة والمساواة.
10. معالجة المشكلات النفسية والاجتماعية في العمل.

اولاً: تطبيق الاساليب العلمية في الادارة

يعرّف العلم بأنه الاحاطة بالشيء على ما هو عليه من غير خطأ او زلل، وهو نقيض الجهل،كما يعرف بانه ادراك الشيء بحقيقته، والعلم بمعناه الاصطلاحي هو مجموعة من الحقائق المنظمة المتحدة الموضوع والثابتة بالدليل الفعلي او التجريبي، وللعلم بهذا المفهوم خواص محددة هي(95):

1. يكون للحقائق التي يشتمل عليها العلم نظام يضم شتاتها واجزاءها، وتكون مبوبةً طبقا لنظام معين.
2. تكون الحقائق موضوعية، ومتصلة بموضوع عام واحد يسمى موضوع العلم.
3. تكون الحقائق من الامور اليقينية التي اثبتتها التجارب، ودل على صحتها الدليل العقلي.
4. تكون كل حقيقة من الحقائق صالحة لاجراء تجارب اخرى عليها، بهدف الاستدلال عليها مرة اخرى، والتأكد من

صحتها.

5. يشتمل العلم على مجموعة من المفاهيم الواضحة والمتفق عليها .
6. للعلم منهج معين في البحث يسهل الوصول الى معرفة حقيقة الاشياء التي يجري البحث عنها، وتحديد خصائصها عن طريق الملاحظة والتجربة والاستنتاج.

ويدرس العلم الحقائق والعلاقات بين احداث خاصة او ظاهرة معينة، بهدف اكتشاف الكيفية التي تتفاعل بها تلك الحقائق مع بعضها بعضٍ، وبناء على هذا فان الحقيقة العلمية تقدم وصفا صادقا وصورة واضحة ومتكاملة للظاهرة، او لجزء منها، بينما تنطوي النظرية العلمية على مجموعة قوانين عامة التي لها علاقة بظاهرة محددة، وتكون تلك القوانين مترابطة فيما بينها، ويعتمد بعضها على بعض، وتقدم توضيحا للظاهرة موضوع البحث، ولذلك فان النظريات العلمية

يمكن تطويرها في ضوء المستجدات والتطورات العلمية والتقنية.

وحري بالتوضيح ان الله تعالى أنزل القرآن الكريم قبل اربعة عشر قرنا هجريا وفيه الكثير من الحقائق العلمية، الا ان المعروف من تلك الحقائق حتى المرحلة الراهنة من التطور لا يمثل الا جزء يسيرا، وقد عُرفت بعد اجراء المختصين العديد من التجارب في مختبرات مزودة بأحدث التقنيات، وقد استغرق ذلك زمنا طويلا، وتطلب انفاق مبالغ طائلة، فمثلا اشار القرآن الكريم الى حقائق عديدة منها: ان الانسان خلقه الله من تراب، ويظهر هذا في قوله تعالى "وَمِنْ آيَاتِهِ أَنْ خَلَقَكُمْ مِنْ تُرَابٍ ثُمَّ إِذَا أَنْتُمْ بَشَرٌ تَنْتَشِرُونَ" (96)، وان الارض كروية، وان الشمس والقمر والارض والنجوم كلها متحركة في افلاكها.

ورغم التقدم العلمي والتقني الذي حققته الانسانية عبر تاريخها الطويل لا زال الكثير من الحقائق العلمية التي

وردت في القرآن الكريم لم يجد لها العلماء تفسيرا علميا حتى الوقت الحاضر، لذلك لا بد من المزيد من البحث العلمي من اجل معرفة تلك الحقائق وتوظيفها في المجالات التي تسهم في خير العباد والبلاد، وتطوير حياة الافراد، وحفزهم للعمل والبحث والتفكر والتأمل في الكون والمخلوقات الاخرى.

ويقسم العلم من حيث امكان تطبيقه الى قسمين هما:

أ- العلم النظري: ويشتمل مبادئ واصولاً محددة مثل علم الرياضيات والمنطق، وغيرها من العلوم المماثلة.

ب- العلم التطبيقي: وهو الذي يتجه الى الجوانب التطبيقية في مختلف جوانب الحياة ومن امثلته الطب والهندسة والادارة وبقية العلوم التطبيقية الاخرى.

ولا بد من القول انه لا يمكن الفصل

بين العلوم النظرية والعلوم التطبيقية بسبب التداخل فيما بينها، فكلاهما يؤثر في الاخر ويستفيد من النتائج التي يتوصل اليها، ولذلك فان علم الادارة هو علم نظري وتطبيقي في الوقت نفسه، وكذلك الحال بالنسبة للعلوم الاخرى التي فيها جوانب نظرية وتطبيقية، بينما يقسم العلم من حيث امكان اكتسابه الى قسمين هما:

1. العلم المكتسب
2. العلم الذاتي

اولا: العلم المكتسب acquired not inborn

وهو العلم الذي يكتسبه الافراد خلال حياتهم من جميع مصادر المعلومات والبيانات، فالافراد يولدون وهم لا يعلمون شيئا ثم تتراكم لديهم المعرفة والعلم والمهارات من خلال المعلومات والبيانات التي يحصلون عليها عبر وسائل الاتصال مع البيئة التي يعيشون فيها كلما اجتهدوا

في سبيل الحصول عليها، وقد اشار الى هذا قوله تعالى "وَاللَّهُ أَخْرَجَكُمْ مِنْ بُطُونِ أُمَّهَاتِكُمْ لا تَعْلَمُونَ شَيْئاً وَجَعَلَ لَكُمُ السَّمْعَ وَالْأَبْصَارَ وَالْأَفْئِدَةَ لَعَلَّكُمْ تَشْكُرُونَ"(97)، او يحصلون على المعلومات من الله سبحانه وتعالى من خلال الوحي اليهم، ويؤكد هذا قوله تعالى "فَوَجَدَا عَبْداً مِنْ عِبَادِنَا آتَيْنَاهُ رَحْمَةً مِنْ عِنْدِنَا وَعَلَّمْنَاهُ مِنْ لَدُنَّا عِلْماً"(98) .

ثانيا: العلم الذاتي

وهو علم الله ، فهو علام الغيوب، ويعلم جميع الامور والاحوال، وهو مسبب الاسباب، ويسأل عن الاسباب ولا يُسأل عنها، ويؤكد هذا قوله تعالى "رَبَّنَا إِنَّكَ تَعْلَمُ مَا نُخْفِي وَمَا نُعْلِنُ وَمَا يَخْفَى عَلَى اللَّهِ مِنْ شَيْءٍ فِي الْأَرْضِ وَلا فِي السَّمَاءِ"(99)، وقوله تعالى "أَلاَ إِنَّ لِلَّهِ مَا فِي السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ قَدْ يَعْلَمُ مَا أَنْتُمْ عَلَيْهِ وَيَوْمَ يُرْجَعُونَ إِلَيْهِ فَيُنَبِّئُهُمْ بِمَا عَمِلُوا وَاللَّهُ بِكُلِّ

شَيْءٍ عَلِيمٌ"(100).

أهمية العلم

تبرز اهمية العلم من خلال دوره الفاعل في جميع ما ُتوصلت اليه الإنسانية من تقدم في المجالات المتعلقة بانتاج السلع والخدمات التي أسهمت بصورة مباشرة في تطوير الافراد صحيا واقتصاديا واجتماعيا وثقافيا، وتوظيف الامكانات المتاحة لهم في المجالات التي تحقق اهدافهم بكفاءة عالية.

وقد اولى الاسلام العلم عناية فائقة نظرا لاهميته القصوى في تطوير حياة الافراد والمجتمعات واعده من بين اهم القيم السامية في حياة الافراد والمجتمعات، وجعل تعلمه وتوظيفه في خدمة الفرد والمجتمع فريضة واجبة على جميع الافراد في مختلف الازمنة والامكنة، ولذلك فان الافراد في ضوء المنهج الاسلامي ملزمون بالحصول على العلم

وتوظيفه في المجالات التي تحقق اهدافهم على وفق مرضاة الله سبحانه وتعالى.

ويظهر اهتمام الاسلام بالعلم والعلماء من خلال عدد النصوص التي وردت في القرآن الكريم، فقد بلغ عدد الايات التي تناولت هذا الموضوع في القرآن الكريم (750) مرة، وورد لفظ العلم واشتقاقاته حوالي (765) مرة(101).

ويعد العلم من وجهة نظر الاسلام افضل النعم التي تستوجب تقديم الحمد والشكر لله تعالى، فمن أوتي العلم فقد أوتي فضلا عظيما من الله سبحانه وتعالى، وحسبنا ان نورد فيما يأتي بعضاً من آيات القرآن الكريم التي اعزت العلماء ورفعت من درجتهم "اقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ خَلَقَ الْإِنْسَانَ مِنْ عَلَقٍ اقْرَأْ وَرَبُّكَ الْأَكْرَمُالَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ عَلَّمَ الْإِنْسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ"(102)، وقوله تعالى "يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا

الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ"(103)، وقوله تعالى ايضا "قُلْ هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ يَعْلَمُونَ وَالَّذِينَ لا يَعْلَمُونَ إِنَّمَا يَتَذَكَّرُ أُولُو الْأَلْبَابِ"(104).

ويؤكد قوله تعالى "وَقُلْ رَبِّ زِدْنِي عِلْماً"(105)ضرورة الاستمرار في طلب المزيد من العلم، فما أوتي الناس من علم حتى المرحلة المعاصرة لا يمثل الا نزرا يسيرا، وهذا يظهر في قوله تعالى "وَمَا أُوتِيتُمْ مِنَ الْعِلْمِ إِلَّا قَلِيلاً"(106)، وقد حث الرسول محمد على طلب العلم ومجّد العلماء في العديد من الاحاديث النبوية الشريفة، منها "العلماء ورثة الانبياء"، وقوله "ان الله وملائكته حتى النملة في جحرها يصلون على معلمي الناس العلم"، وقوله "من سلك طريقا يلتمس فيه علما سهل الله له طريقا الى الجنة"، وقوله "تعلموا ما شئتم ان تعلموا فلن يأجركم الله حتى تعلموا"، وقوله "انما بعثت معلما"، وقوله "يسير العلم خير من كثير

العبادة"، وقال الرسول محمد ايضا ان مداد العلماء يرجح على دماء الشهداء يوم القيامة تقديرا من الله سبحانه وتعالى للعلماء، وكان يؤكد ضرورة طلب العلم النافع للفرد والمجتمع في اقوال عديدة منها "اللهم اعوذ بك من علم لا ينفع وقلب لا يخشع وعين لا تدمع"، وقوله "ان اشد الناس عذابا يوم القيامة عالمٌ لم ينفعه الله تعالى بعلمه"(107).

ويظهر من الآيات القرآنية المباركة والاحاديث النبوية الشريفة ان الاسلام اعز العلم والعلماء، وحث على توظيف العلماء كل في تخصصه بهدف توظيف امكاناتهم في المجالات التي تسهم في الوصول الى الاهداف ومعالجة المشكلات بكفاءة عالية، تطبيقا لقوله تعالى "وَمَا أَرْسَلْنَا مِنْ قَبْلِكَ إِلَّا رِجَالاً نُوحِي إِلَيْهِمْ فَاسْأَلوا أَهْلَ الذِّكْرِ إِنْ كُنْتُمْ لا تَعْلَمُونَ"(108)، وقد قَرَن الله سبحانه وتعالى شهادة العلماء بشهادته وشهادة ملائكته، ويظهر هذا في قوله

تعالى "شَهِدَ اللَّهُ أَنَّهُ لا إِلَهَ إِلَّا هُوَ وَالْمَلائِكَةُ وَأُولُو الْعِلْمِ قَائِماً بِالْقِسْطِ لا إِلَهَ إِلَّا هُوَ الْعَزِيزُ الْحَكِيمُ"(109)، وذلك لان العلماء اكثر الناس تقوى وخشية لله تعالى، وهم يقدرون الله تعالى حق قدره، كما يظهر في قوله تعالى "إِنَّمَا يَخْشَى اللَّهَ مِنْ عِبَادِهِ الْعُلَمَاءُ إِنَّ اللَّهَ عَزِيزٌ غَفُورٌ"(110).

ونظرا لجلالة العلم فقد رضيَهُ الله تعالى وصفا لنفسه في قوله تعالى "قُلْ أَتُعَلِّمُونَ اللَّهَ بِدِينِكُمْ وَاللَّهُ يَعْلَمُ مَا فِي السَّمَاوَاتِ وَمَا فِي الْأَرْضِ وَاللَّهُ بِكُلِّ شَيْءٍ عَلِيمٌ"(111)، وكفى بالعلم شرفا وفخرا ان يدعيه من لا يحسنه، ويفرح اذا نسب اليه، وكفى بالجهل خسة ان يتبرأ منه من هو فيه ويغضب اذا نسب اليه، وقد اشارت رسائل اخوان الصفا الى هذه الحقيقة حيث جاء فيها ما يأتي "اعلم يا اخي ايدك الله وايانا بروح منه ان العلم يكسب صاحبه خصالا محمودة منها: الشرف والعزة والقوة والحياء والمهابة".

ويتجلى مما تقدم ان الاسلام اعز العلماء ولم يبخسهم حقهم قبل اكثر من اربعة عشر قرنا، وبذلك سبق الحضارة الغربية في هذا المضمار، وتقدم عليها لانها لم تدرك هذه الحقيقة الا مؤخرا بعدما تأكد للجميع ان العلم هو القوة الحقيقية التي يمكن ان تسهم في توظيف مافي السموات والارض في المجالات التي في تحقيق العزة والقوة والسعادة للافراد، وقد استطاعت الاقطار المتقدمة بالعلم ان تحقق القوة والمهابة والتطور في جميع المجالات.

ويظهر من دراسة المنهج الاسلامي انه اكد أن على العلماء مسؤولياتٍ جساماً منها توظيف امكاناتهم في كل ما يمكن ان يحقق خير العباد والبلاد، وعليهم الاستمرار في طلب العلم حتى اخر العمر تطبيقا لقول الرسول محمد "اطلب العلم من المهد الى اللحد"، وعليهم ايضا ان يتحملوا المشقات في سبيل الحصول

على العلم وان كثرت، ويؤكد الفقيه الاسلامي الماوردي قبل اكثر من تسعمائة عام من الان على هذه الحقيقة في قوله "ربما امتنع الانسان عن طلب العلم لكبر سنه وهذا من خدع الجهل وغرور الكسل اذ من الاولى ان يكون المرء شيخا متعلما من ان يكون شيخا جاهلا" وقال الماوردي ايضاً "والله ان يموت المرء طالبا للعلم خير من ان يعيش قانعا بالجهل"(112).

ويؤكد القرآن الكريم أن على الانسان ان يترفع عن الغرور والتكبر مهما أوتي من العلم، ويظهر ذلك من تفسير سورة الكهف التي تؤكد ان الله سبحانه وتعالى اوحى الى موسى ان هناك من هو اعلم منه بعدما سأل احد رجال بني اسرائيل موسى هل تعلم احدا اعلم منك يا موسى، فاجابه موسى بالنفي، فأمر الله تعالى موسى بالذهاب الى مجمع البحرين على الساحل حيث يجد هناك عبدا

صالحا هو اعلم منه، وقد تأكد موسى
من هذا بعد مصاحبته لذلك العبد الصالح.
وقد روى معاذ بن جبل حديثا عن
الرسول محمد يوضح اهمية العلم جاء
فيه "تعلموا العلم، فإن تعلمه لله خشية،
وطلبه عبادة، ومذاكرته تسبيح، والبحث
عنه جهاد، وتعليمه لمن لا يعلمه صدقة،
وبذله لاهله فدية، لانه معالم الحلال
والحرام، ومنار سبيل اهل الجنة، وهو
الانيس في الوحشة، والصاحب في
الغربة، والمحدث في الخلوة، والدليل في
السراء والضراء، والسلاح على الاعداء،
والزين عند الاخلاء، يرفع الله به اقواما،
فيجعلهم في الخير قادة وأئمة تقتص
اثارهم، ويقتدى بأفعالهم، وينتهى الى
رأيهم، ترغب الملائكة في خلتهم،
وبأجنحتها تمسهم، ويستغفر لهم كل رطب
ويابس، وحيتان البحر وهوامه، وسباع البر
والغابة، لان العلم حياة القلوب من الجهل،
ومصابيح الابصار من الظلم، يبلغ العبد

بالعلم منازل الاخيار والدرجات العلى في الدنيا والاخرة، التفكر فيه يعدل الصيام، وممارسته تعدل القيام، به توصل الارحام وبه يعرف الحلال من الحرام، وهو امام العمل، والعمل تابعه يلهمه السعداء ويحرمه الاشقياء"(113).

وقال الرسول محمد في تمجيد العلماء "اذا مات ابن آدم انقطع عمله الا من ثلاث: صدقة جارية أو علم ينتفع به او ولد صالح يدعو له" (114)، ويقول الامام علي مبيناً اهمية العلم لكميل بن زياد النخعي "الناس ثلاثة، عالم رباني (وهو المتأله العارف بالله)، ومتعلم على سبيل النجاة (وهو المتعلم على طريق النجاة اذا اتم علمه نجا)، وهمج رعاع اتباع كل ناعق يميلون مع كل ريح، لم يستضيئوا بنور العلم، ولم يلجأوا الى ركن وثيق، يا كميل العلم خير من المال، والعلم يحرسك وانت تحرس المال، والمال تنقصه النفقة،

والعلم يزكو على الانفاق، وصنيع المال يزول بزواله. يا كميل العلم دين يدان به، به يكسب الانسان الطاعة في حياته، وجميل الاحدوثة بعد وفاته، والعلم حاكم والمال محكوم عليه. يا كميل هلك خُزّان المال وهم احياء، والعلماء باقون ما بقى الدهر، اعيانهم مفقودة وامثالهم في القلوب موجودة"(115).

ولا يقتصر مفهوم العلم في الاسلام على البحث والفقه والاجتهاد في الدين فحسب، انما يتناول جميع جوانب حياة الافراد، ولذلك كان ارساء اسس الدولة الاسلامية على وفق الاساليب العلمية من بين اهم الاعمال التي قام بها الرسول محمد بعدما استقر بالمدينة، اضافة الى اهتمامه بالزراعة والصناعة والاعمال الادارية.

وتزداد اهمية تطبيق الاساليب العلمية في الادارة في ضوء المنهج الاسلامي في المرحلة المعاصرة التي تشهد تطورات

(علمية، وتقنية، واقتصادية، واجتماعية) سريعة تؤدي باستمرار الى تطورات كمية ونوعية في مختلف انشطة المنظمات، وارتفاع عدد العاملين فيها، وتزايد المنافسة فيما بينها، وتعدد الاهداف التي تسعى اليها، الامر الذي يتطلب منها تطبيق افضل الاساليب العلمية في الادارة من اجل تحقيق الاهداف التي تسعى اليها بكفاءة عالية.

ويؤكد ما تقدم ان على الادارة تكريم العلماء والمهتمين بتطبيق الاساليب العلمية في مختلف المجالات، وتوفر لهم جميع المستلزمات والمحفزات التي تمكنهم من تطبيق الاساليب العلمية في الادارة على وفق المنهج الاسلامي الذي يحقق مصالح الافراد والمنظمات والمجتمع، ويؤدي الى الرشاد والعدل والمساواة، ويهدي الى الافضل والاقوم، ويتجلى هذا في قوله تعالى "إِنَّ هَذَا

الْقُرْآنَ يَهْدِي لِلَّتِي هِيَ أَقْوَمُ وَيُبَشِّرُ الْمُؤْمِنِينَ الَّذِينَ يَعْمَلُونَ الصَّالِحَاتِ أَنَّ لَهُمْ أَجْراً كَبِيراً" (116)، وقوله "ذَلِكَ الْكِتَابُ لا رَيْبَ فِيهِ هُدىً لِلْمُتَّقِينَ" (117)، ويظهر مما تقدم ما يأتي:

- أن الاسلام يهتم بالعلم، ويعز العلماء ويمنحهم المكانة التي تليق بهم من الاحترام والتقدير، ويتبين هذا في قوله تعالى "اقْرَأْ وَرَبُّكَ الْأَكْرَمُ الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَم عَلَّمَ الْإِنْسَانَ مَا لَمْ يَعْلَم"(122)، ان هذا الخطاب موجه الى كل الناس من خلال الرسول يحثهم الله تعالى فيه على القراءة باعتبارها المدخل السليم للعلم والتطور في جميع المجالات.
- يتعين على جميع القيادات في المنظمات في الدول الاسلامية ان تمكن العلماء من تبوؤ المواقع التي تمكنهم من توظيف علمهم في خير العباد والبلاد بكفاءة عالية، وان

تشجعهم على تطبيق الاساليب العلمية في جميع الانشطة التي تضطلع بتنفيذها.

- حث الافراد على مواصلة طلب العلم في مختلف التخصصات دون كلل او ملل.
- توفر جميع المستلزمات (المادية والمعنوية) التي تساعد الافراد على البحث العلمي، وتبادل الاراء والافكار واجراء التجارب العلمية، والاستفادة من نتائجها في مختلف المجالات التي تسهم في تطوير حياة الافراد.
- -أن يتخلق العلماء بالأخلاق التي هي بهم أليق، كالتواضع والصبر، ومجانبة العجب والتكبر، ولذلك يقول عمر بن الخطاب في هذا الصدد "تعلموا العلم، وتعلموا مع العلم السكينة والحلم، وتواضعوا لمن تتعلمون منه فيتواضع لكم من تعلمونه".

- توظف العلم والتقنيات المتطورة في جميع المجالات والأنشطة التي تسهم في تطـــوير التـــابعين والمنظمـــات والمجتمع.

ثانيا: اعلاء أهمية العمل

يعـــرف العمـــل بانـــه الجهـــد البـــدني والعقلي الـــذي يبذلـــه الفـــرد في مجـــال النشـــاط الاقتصـــادي والمهـــني من اجـــل الكسب والحصول على العوض او المقابل (118)، ويعد العمل احد اهم المستلزمات الضرورية لانتاج وتوزيـع السـلع والخـدمات المطلوبة لاشـباع حاجـات افـراد المجتمـع في جميـــع النظم الاقتصـــادية والسياســـية وفي جميـع الازمنـة والامكنـة، بينمـا يشـير مفهـــوم انتاجيـــة العمـــل الى العلاقـــة بين كمية الانتاج وعدد سـاعات العمـل، ولـذلك تعد انتاجية العمل احـد المقـاييس المهمـة التي يمكن من خلالها تحديد مقدار التقـــدم

الاقتصـادي، فـاذا ارتفعت اسـهم ذلـك في الارتقاء بوتـائر التنميـة الاقتصـادية بصـورة مباشرة وفاعلة والعكس صحيح(119).

ويتفق الجميع على اهمية دور العمل في توظيف الإمكانات والفرص في توفير السلع والخدمات التي تحقق اهداف الافراد وتشبع حاجاتهم الاقتصادية والنفسية والاجتماعية على وفق شريعة الله التي لا تحل حراما ولا تحرم حلالا.

وقد ادرك المنهج الاسلامي اهمية العمل فأضفى عليه قدسية خاصة واعده فريضة وعبادة واعتبره جهادا في سبيل الحصول على متطلبات استمرار الحياة نظرا لدوره في تكوين عوامل الانتاج المادية وانتاج وتسويق السلع والخدمات التي تلبي حاجات العباد وتعمر البلاد، بالإضافة الى ذلك اعد المجاهدين في سبيل الدعوة الاسلامية والعاملين في الانشطة الاقتصادية في سبيل كسب

العيش متساوين فيه، ويؤكد هذا قوله تعالى "وَآخَرُونَ يَضْرِبُونَ فِي الْأَرْضِ يَبْتَغُونَ مِنْ فَضْلِ اللَّهِ وَآخَرُونَ يُقَاتِلُونَ فِي سَبِيلِ اللَّهِ"(120).

ويظهر تمجيد العمل بصورة واضحة في المنهج الاسلامي في العديد من الايات القرآنية، فقد جاء في قوله تعالى "وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَى عَالِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ" (121)، وقوله "هُوَ الَّذِي جَعَلَ لَكُمُ الْأَرْضَ ذَلُولاً فَامْشُوا فِي مَنَاكِبِهَا وَكُلُوا مِنْ رِزْقِهِ وَإِلَيْهِ النُّشُورُ" (122)، واكد اهمية العمل في توفير متطلبات استمرار الحياة في قوله تعالى " كُلُوا مِنْ ثَمَرِهِ إِذَا أَثْمَرَ وَآتُوا حَقَّهُ يَوْمَ حَصَادِهِ وَلا تُسْرِفُوا إِنَّهُ لا يُحِبُّ الْمُسْرِفِينَ"(123) .

وقد فرض الله تعالى العمل على القادة والتابعين معا، ولذلك يشير القرآن الكريم الى أن ذا القرنين اشترك في

العمل مع القوم الذين استعانوا به في اقامة سد يحميهم من اعدائهم، فقد كان ذو القرنين يقوم بنفسه بصب النحاس المصهور على الحديد الملتهب ليصبح السد قطعة واحدة متماسكة ليحمي القوم الذين استعانوا به من هجمات يأجوج ومأجوج.ويتجلى هذا في قوله تعالى "آتُونِي زُبَرَ الْحَدِيدِ حَتَّى إِذَا سَاوَى بَيْنَ الصَّدَفَيْنِ قَالَ انْفُخُوا حَتَّى إِذَا جَعَلَهُ نَاراً قَالَ آتُونِي أُفْرِغْ عَلَيْهِ قِطْراً"(124).

كما ان نبي الله نوحا صنع الفلك بنفسه بوحي من الله وبمراقبته، ويظهر ذلك في قوله تعالى "وَاصْنَعِ الْفُلْكَ بِأَعْيُنِنَا وَوَحْيِنَا وَلا تُخَاطِبْنِي فِي الَّذِينَ ظَلَمُوا إِنَّهُمْ مُغْرَقُونَ"(125)، وقد اشارت سورة الانبياء الى ان النبي داؤود كان يتعفف ان يأخذ من الاخرين شيئا يقيم به اوده لذلك سأل الله تعالى ان يمكنه من اتقان عمل يرتزق منه، فاستجاب الله تعالى له فألان له الحديد، وعلمه صناعة القمصان

من حلقات الحديد يلبسها المحاربون لتصد عنهم ضربات السيوف خلال الحرب.

وقد رفع الإسلام منزلة العمل واعد التعب فيه جهادا في سبيل الله تعالى والهجرة في طلبه هجرة الى الله تعالى، وقد حث الرسول محمد على العمل ووصفه بالجهاد الاكبر، وفضل المجاهدين في سبيل الحصول على الرزق على الذين يتفرغون للعبادة ويتركون العمل(126)، ومن اقوال الرسول محمد في هذا الصدد "ما اكل احد طعاما خيرا من ان يأكل من عمل يده، وان نبي الله داود كان يأكل من عمل يده"، وقوله "ان الله يحب العبد المحترف" وقوله "ان الله تعالى يحب ان يرى عبده تعباً في طلب الحلال"، وقوله "ومن امسى كالاً من عمل يديه امسى مغفوراً له"(127).

وكتب الخليفة عمر الى ابي موسى الاشعري واْلِيَهُ في البصرة يحثه على العمل "اما بعد فإن القوة في العمل فلا

تؤخروا عمل اليوم، لقد فاتكم ان فعلتم ذلك، تداركون عليكم الاعمال فلا تدرون ايهما تؤخرون"، وقوله " لا يقعد احدكم عن طلب الرزق ويقول اللهم ارزقني، وقد علم ان السماء لا تمطر ذهبا ولا فضة، وان الله تعالى يرزق الناس بعضهم من بعض"(128).

وحث فقهاء المسلمين الافراد على العمل، ويظهر ذلك في قول الامام الغزالي "الناس ثلاثة: رجل شغله معاشه عن معاده فهو من الهالكين، ورجل شغله معاده عن معاشه فهو من الفائزين، والاقرب الى الاعتدال هو الثالث الذي شغله معاشه لمعاده فهو من المقتصدين" (129).

مسوؤلية توفير العمل للافراد

نظرا لاهمية العمل فان توفيره للافراد القادرين يعد من اهم واجبات الدولة الاسلامية، فهي مسؤولة عن توفير عمل

منتج لكل فرد من افراد المجتمع، وقد اكد عمر بن الخطاب ذلك بقوله "ان الله قد استخلفنا على العباد لنوفر لهم حرفتهم"، وقال مشجعا الناس على العمل "يا معشر الفقراء استبقوا الخيرات ولا تكونوا عيالا على المسلمين" (130).

ومن جانب اخر حث الاسلام جميع الافراد على العمل كلاً حسب امكاناته وطاقاته، واعد القدرة على الاعمال الصالحة التي تنفع العباد وتعمر البلاد نعمة تستحق تقديم الشكر لله تعالى.

وحري بالابانة ان الاسلام يبغض التبطل ويمقته، ولا يقره الا في حالات العجز والشيخوخة والمرض، اذ ان التبطل يعطل توظيف المواهب والقوى الانسانية من ان تؤدي دورها في الحياة، وهو سبيل الى الفقر، ويكون المتبطل عالة على غيره، وقد ورد في الاثر ان اشد الناس عذابا يوم القيامة المكفي (والمقصود بالمكفي الذي يكفيه غيره ضرورات حياته)، والفارغ

المتعطل الذي يخلد الى البطالة والكسل، ولذلك لا ينبغي للافراد في ضوء المنهج الاسلامي ان يكونوا عاطلين عن العمل وهم قادرون عليه، ولا يرضى لهم ان يسألوا الاخرين ان يتصدقوا عليهم، لان الفرد اذا احترف السؤال زاده الله فقرا، ويؤكد هذا قول الرسول محمد "ما فتح عبد باب مسألة الا زاده الله بها فقرا"(131).

ثالثا: حفز العاملين

جعل الله تعالى الانسان خليفة له في الارض، وكرمه أحسن تكريم، وسخر له جميع المخلوقات، لذلك على الادارة ان تحترم العاملين، وتمكنهم من تحقيق اهدافهم المشروعة، وتمنحهم الحقوق التي يستحقونها ما داموا يؤدون اعمالهم بالكفاءة المطلوبة، وان تدرك ايضا أن لكل واحد من العاملين حاجات معينة، واهدافا محددة يسعى الى اشباعها

وتحقيقها من خلال التحاقه بالعمل، وان اداءه وسلوكه يتقرران في ضوء حاجاته واهدافه والظروف التي يعمل بها والحوافز التي تقدم له.

وتاسيسا على ما تقدم يتعين على الادارة معرفة دوافع العاملين وحاجاتهم وقدراتهم، والاساليب التي يمكن من خلالها حفزهم لتطوير انتاجيتهم والتأثير فى سلوكهم ايقافا او تغييرا حسب معطيات المواقف(132) وتحقيق التعاون والتنسيق المطلوبين بينهم وبين الادارة وفيما بينهم (133).

وينبغي ان تدرك الادارة في جميع المنظمات ان الحوافز نوعان هما: الحوافز المادية والحوافز المعنوية، وان اهمية كل منهما في التأثير في سلوك العاملين وادائهم تعتمد على المستوى الاقتصادي والاجتماعي للفرد، وطبيعة العمل المكلف به، وظروفه، وجنسه،

وعمره، وغيرها من العوامل الاخرى، وقد برهنت الدراسات العلمية بان تقديم الحوافز للعاملين يلعب دورا هاما في تحقيق ما يأتي (134):

- رفع معنويات العاملين.
- زيادة التعاون بين الادارة والعاملين.
- تطوير انتاجية العمل.
- الارتقاء بمستوى ولاء العاملين للمنظمة.

وقد احتل موضوع حفز الافراد اهتماما متميزا في المنهج الاسلامي بسبب اهمية الدور الذي يلعبه في طاعة الله تعالى، والالتزام بالمبادئ الاسلامية التي تهدف الى اقامة العدل، وتحقيق التعاون فيما بين الافراد، واداء الاعمال، وتحقيق اهداف العاملين والادارة والمجتمع.

أساليب حفز الافراد في المنهج الاسلامي

- الحفز الإيجابي (الترغيب) ويقوم على اساس تقديم حوافز (مادية ومعنوية) للافراد بهدف خلق رغبة الاستجابة لديهم لمتطلبات العمل والاستمرار فيه، وتبني سلوكا يؤدي الى تطوير انتاجيتهم ويحقق اهدافهم واهداف الادارة في ذات الوقت، وقد وردت في القرآن الكريم آيات تؤكد ضرورة توظيف الحوافز الإيجابية (الترغيب) منها على سبيل المثال قوله تعالى "وَجَاءَ السَّحَرَةُ فِرْعَوْنَ قَالُوا إِنَّ لَنَا لَأَجْراً إِنْ كُنَّا نَحْنُ الْغَالِبِينَ قَالَ نَعَمْ وَإِنَّكُمْ لَمِنَ الْمُقَرَّبِينَ"(135)، وتشير هذه الآية الكريمة الى ان فرعون وعد السحرة بانه سيدفع لهم الاجور المجزية، ويجعلهم من المقربين له لحفزهم لتقديم افضل السحر، اضافة الى هذا فان الله سبحانه وتعالى يعد عباده بان يدخلهم الجنة اذا امنوا وعملوا الصالحات، ويظهر هذا في

قوله تعالى "إِنَّ اللَّهَ يُدْخِلُ الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ جَنَّاتٍ تَجْرِي مِنْ تَحْتِهَا الْأَنْهَارُ إِنَّ اللَّهَ يَفْعَلُ مَا يُرِيدُ"(136).

- الحفز السلبي (الترهيب) ويقوم على اصدار العقوبات (المادية والمعنوية) بحق المخالفين للتعليمات بهدف تشجيعهم على الالتزام بتعليمات الإدارة، وقد تضمن القرآن الكريم العديد من الايات الكريمة التي تؤكد استخدام اسلوب الترهيب لحمل الافراد على اجتناب المعاصي التي تلحق الضرر بالفرد والمجتمع، ومن تلك الايات "إِنَّ جَهَنَّمَ كَانَتْ مِرْصَاداً لِلطَّاغِينَ مَآباً لابِثِينَ فِيهَا أَحْقَاباً لا يَذُوقُونَ فِيهَا بَرْداً وَلا شَرَاباً إِلَّا حَمِيماً وَغَسَّاقاً جَزَاءً وِفَاقاً" (137)، وقال تعالى ايضا "وَلَكُمْ فِي الْقِصَاصِ حَيَاةٌ يَا أُولِي الْأَلْبَابِ لَعَلَّكُمْ تَتَّقُونَ" (138)، بهدف ردع من تسول له نفسه عدم

الانصياع للاوامر والتعليمات، وتكرار المخالفات.

رابعا: توظيف الموارد المتاحة بكفاءة

تبين آيات القرآن الكريم بصورة واضحة لا لبس فيها ولا غموض ان الله سبحانه وتعالى جعل الناس خلائف في الارض، واباح لهم حق الاستفادة من الأرض والسماء والبحار والشمس والقمر وكل المعطيات المتاحة، ويظهر ذلك في قوله تعالى "اللَّهُ الَّذِي خَلَقَ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضَ وَأَنْزَلَ مِنَ السَّمَاءِ مَاءً فَأَخْرَجَ بِهِ مِنَ الثَّمَرَاتِ رِزْقاً لَكُمْ وَسَخَّرَ لَكُمُ الْفُلْكَ لِتَجْرِيَ فِي الْبَحْرِ بِأَمْرِهِ وَسَخَّرَ لَكُمُ الْأَنْهَارَ"(139).

وقد حث الاسلام الافراد على ضرورة الاستفادة من جميع الموارد والامكانات المتاحة، وتوظيفها في تحقيق اهداف الفرد والجماعة دون تمييز ضمن اطار

مبادئ الاسلام، ولم يسمح باحتكار الموارد الاقتصادية او استئثار فئة او جماعة بها، لذلك يقول الرسول محمد " المحتكر ملعون" ويقول ايضا "الناس شركاء في الماء والنار والكلأ"(140).

وقد اباح الاسلام كسب المال الحلال وحيازته وانفاقه في الصالح العام والخاص، وحرم الربا واكتناز الذهب والفضة أو حجبهما عن الاستثمار والتداول(141)، واكد ضرورة الانتفاع من الارض وزراعتها، ويظهر هذا في قول الرسول محمد "افضل الكسب الزراعة، فان قامت الساعة وفي يد احدكم فسيلة فان استطاع ان لا يقوم حتى يغرسها فليغرسها"، واكد ايضا ضرورة الاقتصاد في توظيف الماء في قوله "اقتصد في الماء ولو كنت على نهر جارٍ"، منبها الافراد الى ضرورة استخدام الماء بالقدر المطلوب دون اسراف لان الماء نعمة متاحة للجميع ومن حق الجميع الانتفاع

بها(142).
وحث المنهج الاسلامي الافراد على ضرورة مراعاة العقلانية في توظيف الاموال المتاحة لهم، دون اسراف او تقتير، فلا يكونون بخلاء ويمسكون يدهم عن الانفاق على انفسهم او على الذين يعولونهم بصورة ترضي الله تعالى ورسوله، ولا يكونون مسرفين فتذهب اموالهم سدى فيتعرضون لذم الاخرين ولومهم، وتكون عاقبتهم الحسرة والندم، ويؤكد هذا قوله تعالى "وَلا تَجْعَلْ يَدَكَ مَغْلُولَةً إِلَى عُنُقِكَ وَلا تَبْسُطْهَا كُلَّ الْبَسْطِ فَتَقْعُدَ مَلُوماً مَحْسُوراً"(143) .
واهتم الاسلام ايضا بتطوير اوعية الانتاج وتعمير الارض، لذلك حذر الامام علي بن ابي طالب ولاته من مغبة اغتصاب جهد الشعوب، وطلب اليهم ان يجعلوا قضية تنمية الارض شغلهم الشاغل قبل ان يهتموا بتحصيل الخراج، فيقول في رسالته الموجهة الى مالك الاشتر النخعي

عامله في مصر "وليكن نظرك في عمارة الارض ابلغ من نظرك في استجلاب الخراج، لان من طلب الخراج بغير عمارة الارض اهلك البلاد واهلك العباد ولم يستقم امره الا قليلا"(144) .

بالاضافة الى ما تقدم اكد الاسلام ضرورة توظيف الموارد المتاحة بكفاءة بسبب محدودية تلك الموارد أو ندرتها النسبية، اذ جاء في قوله تعالى "وَإِنْ مِنْ شَيْءٍ إِلَّا عِنْدَنَا خَزَائِنُهُ وَمَا نُنَزِّلُهُ إِلَّا بِقَدَرٍ مَعْلُومٍ"(145)، وتشير هذه الاية الى ان جميع الموارد الطبيعية قد قدر الله سبحانه كمياتها، لذلك لا بد من توظيفها بكفاءة بهدف توفير المواد والسلع المطلوبة للاستهلاك في الوقت المناسب وضمان حق جميع الاجيال في الانتفاع منها، وقد ذكر ذلك في قوله تعالى "قَالَ تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَأَباً فَمَا حَصَدْتُمْ فَذَرُوهُ فِي سُنْبُلِهِ إِلَّا قَلِيلاً مِمَّا تَأْكُلُونَ" (146).

ولا بد ان تتم تنمية الموارد المادية بجميع الاساليب المشروعة والابتعاد عن المعاملات المحرمة، ولذلك حرم الله الربا بسبب المشكلات (الاقتصادية والاجتماعية والنفسية) الكبيرة التي يسببها للفرد والمجتمع، وقد اكدت الدراسات المعاصرة هذه الحقيقة، في قوله تعالى "الَّذِينَ يَأْكُلُونَ الرِّبا لا يَقُومُونَ إِلَّا كَمَا يَقُومُ الَّذِي يَتَخَبَّطُهُ الشَّيْطَانُ مِنَ الْمَسِّ ذَلِكَ بِأَنَّهُمْ قَالُوا إِنَّمَا الْبَيْعُ مِثْلُ الرِّبا وَأَحَلَّ اللَّهُ الْبَيْعَ وَحَرَّمَ الرِّبا فَمَنْ جَاءَهُ مَوْعِظَةٌ مِنْ رَبِّهِ فَانْتَهَى فَلَهُ مَا سَلَفَ وَأَمْرُهُ إِلَى اللَّهِ وَمَنْ عَادَ فَأُولَئِكَ أَصْحَابُ النَّارِ هُمْ فِيهَا خَالِدُونَ"(147).

خامسا: تحديد مسؤولية العاملين ومسؤولية الادارة

وضع الاسلام العديد من الاسس لتنظيم مسؤولية العاملين ومسؤولية

الادارة، من اهمها ما يأتي :

- يتولى العاملين انجازالاعمال المنوطة بهم باتقان، فهم يسألون يوم القيامة عن الاعمال والعبادات التي يؤدونها في الحياة الدنيا، ويؤكد هذا قوله تعالى "لَتُسْأَلُنَّ عَمَّا كُنْتُمْ تَعْمَلُون"(148)، ويؤكد الرسول هذا في قوله "رحم الله امرء عمل عملاً صالحاً فاتقنه".
- المحافظة على ممتلكات المنظمات التي يعملون لصالحها، وعدم الحاق الاضرار (المادية والمعنوية) بها (149).
- تقدم الادارة للعاملين الاجور والمكافآت المجزية مقابل عملهم دون منة عليهم،، تطبيقا لقوله تعالى "مَنْ كَانَ يُرِيدُ الْحَيَاةَ الدُّنْيَا وَزِينَتَهَا نُوَفِّ إِلَيْهِمْ أَعْمَالَهُمْ فِيهَا وَهُمْ فِيهَا لا يُبْخَسُونَ"(150)، وقوله تعالى "إِنَّ الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ لَهُمْ أَجْرٌ غَيْرُ مَمْنُونٍ"(151).

- تأخذ الادارة بعين الاعتبار قدرات العاملين وامكاناتهم (البدنية والعقلية) عند تكليفهم بالاعمال، لكيلا تكلفهم بما لا طاقة لهم به، عملا بقوله تعالى "لا يُكَلِّفُ اللَّهُ نَفْساً إِلَّا وُسْعَهَا"(152).
- تقع على الادارة مسؤولية حماية العاملين وتوفير الخدمات اللازمة لهم تطبيقا لقول الرسول " كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته"، وقوله "من ولي لنا عملاً وليس له منزل فليتخذ منزلاً او ليس له زوجة فليتزوج، او ليس له دابة فليتخذ دابة" (153).
- تقع على الادارة مسؤولية تدريب العاملين وتطوير ادائهم وسلوكهم بهدف الارتقاء بانتاجيتهم وسلوكهم الى المستويات المطلوبة لتحقيق اهداف جميع الاطراف التي لها علاقة بالعملية الانتاجية في المنظمات، وفي ذات الوقت تمنع التقادم في معلوماتهم ومهاراتهم.

سادسا: تنظيم علاقات الادارة بالآخرين

ترتبط الادارة في جميع المنظمات بعلاقات واسعة ومعقدة مع العديد من الاطراف داخل المنظمة وخارجها بسبب تنفيذها الانشطة المطلوبة لتحقيق الاهداف التي تسعى اليها (154)، ومن تلك العلاقات ما يأتي:

- علاقات الادارة مع العاملين: يتعين على الادارة تنظيم علاقاتها مع العاملين في المنظمة على وفق اساليب تستطيع من خلالها كسب ولائهم واستمالتهم للعمل وتحقيق التفاهم المتبادل معهم وحفزهم للعمل بكفاءة، ويتطلب ذلك منها ان تمكنهم من تحقيق أهدافهم وايجاد قنوات اتصال متطورة لتنظيم العلاقات بينها وبينهم، وتسهيل تبادل البيانات والمعلومات معهم، وتمكينها من التعرف على مقترحاتهم وارائهم

بصدد مختلف الموضوعات التي لها علاقة بالعمل، بهدف دراستها والاستفادة منها في معالجة مشكلات العمل وتطوير الإنتاجية وفي ذات الوقت تمكن العاملين من معرفة خطط الادارة واهدافها وانشطتها.

- علاقات الادارة مع الجهات الخارجية: ترتبط الادارة بعلاقات واسعة مع الزبائن، والموردين للسلع والخدمات، والمستثمرين، والمقرضين، والبنوك، والاتحادات، والنقابات، واجهزة الاعلام، ومؤسسات أخرى لها علاقة بأعمال المنظمة، ولذلك ينبغي للادارة ان تنظم علاقاتها مع تلك الاطراف على اسس علمية لاجل خلق تفاهم مشترك معها، والحد من الخلافات والصراعات التي تحول دون تحقيق الاهداف المنشودة، بالإضافة الى ذلك توعي الجمهور بمنتجاتها، وتؤسس لها سمعة حسنة في اوساط المستهلكين

والجهات الاخرى التي ترتبط معها، وقد حدد المنهج الاسلامي الاسس التي ينبغي ان تقوم عليها علاقات الادارة بجميع تلك الاطراف على النحو الآتي:

- الالتزام بتنفيذ العهود والاتفاقات، ويظهر ذلك في قوله تعالى "وَأَوْفُوا بِالْعَهْدِ إِنَّ الْعَهْدَ كَانَ مَسْؤُولاً"(155).
- ضرورة التعاون الهادف مع جميع الاطراف، ويؤكد هذا قوله تعالى "وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَى وَلا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ شَدِيدُ الْعِقَابِ" (156).
- رد الامانات الى اصحابها بهدف تعزيز الثقة المتبادلة بين جميع الاطراف التي لها علاقة باعمال الادارة، تطبيقاً لقوله تعالى "إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَى أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعاً بَصِيراً" (

(157).

- الصدق في الاقوال، والاتقان في الاعمال، والابتعاد عن الغش والكذب والسرقة وما يقع في حكم ذلك، فالامور لا تستقيم الا بالصدق والالتزام بقوله تعالى "يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَكُونُوا مَعَ الصَّادِقِينَ"(158)، وقوله تعالى "وَلا تَلْبِسُوا الْحَقَّ بِالْبَاطِلِ وَتَكْتُمُوا الْحَقَّ وَأَنْتُمْ تَعْلَمُونَ"، ويقول الرسول محمد "تحروا الصدق وان رأيتم ان الهلكة فيه"، وقوله "لا يؤمن العبد الايمان كله حتى يترك الكذب" وقوله "آية المنافق ثلاث: اذا حدث كذب واذا وعد اخلف واذا أؤتمن خان"، وقوله "اياكم والكذب فأن الكذب يهدي الى الفجور وان الفجور يهدي الى النار"(159).

ان تطبيق الاسس المتقدمة يسهم في تحقيق اهداف الجميع (العاملين والإدارة والمنظمة وجميع القطاعات الاقتصادية

في المجتمع) بكفاءة عالية، ويساعد على خفض الخلافات والصراعات بين الادارة وتلك الأطراف الى اقل مستوى ممكن(160).

سـابعا: الارتقـاء بكفـاءة قـرارات الادارة

يسهم العمل على وفق مبادئ المنهج الاسلامي في الادارة في الارتقاء بكفاءة قراراتها من خلال ما يأتي:

- مشاركة العاملين في صنع القرارات في المنظمة، تطبيقا لقوله تعالى "وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ" (161)، وقوله تعالى "وَأَمْرُهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنْفِقُون"(162)، ويظهر من هاتين الآيتين ان الله تعالى يلزم المصطفى باستشارة المسلمين في ما لم ينزل به وحي نظرا للفوائد الجمة

والتأثيرات الايجابية التي تتحقق من الشورى في الارتقاء بكفاءة الخطط والقرارات وانجاز الاعمال.

- تسهم مشاركة العاملين في عمليات صنع القرارات في تنمية تعاونهم مع الادارة وحفزهم لتوظيف طاقاتهم بصورة افضل لتنفيذ الاعمال المكلفين بها، وتساعد على تحقيق اهداف الادارة وجميع الاطراف التي لها علاقة باعمال المنظمة بالكفاءة المطلوبة، عملا بقوله تعالى "وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَى وَلا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ شَدِيدُ الْعِقَابِ"(163).
- توفير البيانات والمعلومات التي تمكن الإدارة من حسم الامور واتخاذ القرارات في الوقت المناسب، تطبيقا لقوله تعالى "فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ" (164).

ثامنا: تنمية معنويات العاملين

الزم المنهج الاسلامي الادارة بالارتقاء بمعنويات العاملين الى المستويات التي تمكنهم من النهوض باعباء الواجبات المطلوبة لتحقيق الاهداف بكفاءة، ولا يتحقق هذا الا اذا عملت الإدارة على استقطاب الافراد الذين يتميزون بالكفاءة والصبر عند المحن والملمات والشدائد وتتوفر فيهم القوة (البدنية، والمعنوية، والنفسية) المطلوبة لاداء الاعمال بكفاءة، إنفاذا لقوله تعالى "قَالَتْ إِحْدَاهُمَا يَا أَبَتِ اسْتَأْجِرْهُ إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ"(165)، وقال الرسول محمد ﷺ "المؤمن القوي خير واحب الى الله من المؤمن الضعيف".

تاسعا: تطبيق العدالة في ادارة العاملين

يؤكد المنهج الاسلامي ضرورة ان تعدل الادارة مع جميع العاملين، وتعطي كل ذي

حق حقه دون استثناء لاجل حفزهم لتطوير سلوكهم وانتاجيتهم كمياً ونوعياً، ولذلك ليس من حقها ان تميل او تحابي فردا او مجموعة افراد اتباعا لهوى او انحيازا الى عصبية او قربى او صداقة او مصلحة متبادلة، تطبيقا لقوله تعالى "إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَى أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعاً بَصِيراً" (166)، وقوله تعالى "وَإِذَا قُلْتُمْ فَاعْدِلُوا وَلَوْ كَانَ ذَا قُرْبَى وَبِعَهْدِ اللَّهِ أَوْفُوا ذَلِكُمْ وَصَّاكُمْ بِهِ لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ" (167)، ويقول الرسول محمد في هذا الصدد "انما هلك الذين من قبلكم لانهم كانوا اذا سرق فيهم الشريف تركوه، واذا سرق فيهم الضعيف اقاموا عليه الحد، وتالله لو ان فاطمة بنت محمد سرقت لقطعت يدها" (168) .

ويلزم تطبيق العدالة الإدارة بان تخضع لاصحاب الحق مهما صغر شأنهم في

الحياة، وتخزي اهل الباطل مهما سمت وارتفعت مكانتهم الاجتماعية والاقتصادية، وتمنح كل ذي حق حقه، وتمنح العاملين المكآفات المجزية مقابل جهودهم بهدف حفزهم لتوظيف امكاناتهم والطاقات التي وهبها الله لهم بكفاءة (169) إنفاذا لقوله تعالى "وَأَنْ لَيْسَ لِلْإِنْسَانِ إِلَّا مَا سَعَى وَأَنَّ سَعْيَهُ سَوْفَ يُرَى ثُمَّ يُجْزَاهُ الْجَزَاءَ الْأَوْفَى" (170).

وقد روي عن الرسول احاديث عديدة تحث جميع الافراد على تطبيق العدالة منها "خمسة غضب الله عليهم، أمير قوم يأخذ حقه من رعيته ولا ينصفهم من نفسه ولا يدفع الظلم عنهم، وزعيم قوم يطيعونه ولا يساوي بين القوي والضعيف ويتكلم بالهوى، ورجل لا يأمر اهله وولده بطاعة الله ولا يعلمهم أمر دينهم، ورجل استأجر أجيرا فاستوى منه العمل ولم يوفه أجرته، ورجل ظلم امرأة صداقها"، وقال الرسول ايضا "من ولاه

الله شيئا من أمور المسلمين فاحتجب دون حاجتهم وخلتهم وفقرهم احتجب الله دون حاجته وخلته وفقره"، وقال ايضا "الامام العادل يظله الله في ظله يوم لا ظل الا ظله" (171).

عاشرا: معالجة مشكلات العمل

تمكنت الانسانية عبر تاريخها الطويل من تحقيق العديد من التطورات الاقتصادية والاجتماعية والعلمية والتقنية في مختلف المجالات التي أسهمت في الارتقاء بمستوى معيشة الافراد نحو الافضل، ولكن ذلك ادى في ذات الوقت الى زيادة نوعية وكمية في المشكلات النفسية والاجتماعية والاقتصادية التي تواجه العاملين، وكان له تأثيرات سلبية عديدة عليهم وعلى الإدارة، فقد انتشرت بينهم حالات القلق واليأس والكآبة والاحباط والخوف من المستقبل والعزلة الاجتماعية والانتحار والادمان على

المخدرات والجشع والانانية والغش والخداع، بينما يسهم تطبيق مبادئ المنهج الاسلامي في معالجة تلك المشكلات من خلال دوره في تعميق ما يأتي لدى الافراد:

1. الايمان بأن الله سبحانه وتعالى هو مالك الملك، وهو الذي يؤتي الملك لمن يشاء وينزع الملك ممن يشاء، كما يظهر في قوله تعالى "قُلِ اللَّهُمَّ مَالِكَ الْمُلْكِ تُؤْتِي الْمُلْكَ مَنْ تَشَاءُ وَتَنْزِعُ الْمُلْكَ مِمَّنْ تَشَاءُ وَتُعِزُّ مَنْ تَشَاءُ وَتُذِلُّ مَنْ تَشَاءُ بِيَدِكَ الْخَيْرُ إِنَّكَ عَلَى كُلِّ شَيْءٍ قَدِير"(172)، وكذلك الايمان بان اولياء الله لا خوف عليهم ولا هم يحزنون، وان الله تعالى يهيئ لمن يتقيه مخرجا من جميع المشكلات التي سببها القلق والاحباط والخوف من احتمالات الفشل في المستقبل، ويؤكد هذا قوله تعالى "وَمَنْ يَتَّقِ اللَّهَ يَجْعَلْ لَهُ مَخْرَجاً".

2. ان الله تعالى اوجب على نفسه اشباع حاجات الافراد المادية والنفسية في قوله تعالى "فَلْيَعْبُدُوا رَبَّ هَذَا الْبَيْتِ الَّذِي أَطْعَمَهُمْ مِنْ جُوعٍ وَآمَنَهُمْ مِنْ خَوْفٍ"(173)، ولذلك على جميع مؤسسات المجتمع مسؤولية اشباع حاجاتهم (المادية والنفسية والاجتماعية) على وفق احكام الشريعة الاسلامية.
3. الزم الافراد بالتعاون على البر والتقوى بهدف الحد من المشكلات الاجتماعية في العمل، ويظهر ذلك في قوله تعالى "وَلا تَسْتَوِي الْحَسَنَةُ وَلا السَّيِّئَةُ ادْفَعْ بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ فَإِذَا الَّذِي بَيْنَكَ وَبَيْنَهُ عَدَاوَةٌ كَأَنَّهُ وَلِيٌّ حَمِيمٌ"(174)، وقوله "وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَى وَلا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ شَدِيدُ الْعِقَابِ"175).
4. اوجب على الافراد التفاؤل والابتعاد عن القنوط، ويساعد هذا في الحد من

تعرضهم للامراض النفسية التي سببها التشاؤم واليأس والاحباط، كما يظهر في قوله تعالى "قَالَ وَمَنْ يَقْنَطُ مِنْ رَحْمَةِ رَبِّهِ إِلَّا الضَّالُّونَ"(177)، وقد جعل الله سبحانه في القرآن الكريم هدى وشفاء وطمأنينة للناس، ويظهر هذا في قوله تعالى "قُلْ هُوَ لِلَّذِينَ آمَنُوا هُدىً وَشِفَاءٌ وَالَّذِينَ لا يُؤْمِنُونَ فِي آذَانِهِمْ وَقْرٌ وَهُوَ عَلَيْهِمْ عَمىً أُولَئِكَ يُنَادَوْنَ مِنْ مَكَانٍ بَعِيدٍ"(176) ، وقوله تعالى أيضا "الَّذِينَ آمَنُوا وَتَطْمَئِنُّ قُلُوبُهُمْ بِذِكْرِ اللَّهِ أَلا بِذِكْرِ اللَّهِ تَطْمَئِنُّ الْقُلُوبُ"(187).

5. الايمان بان الله يحي ويميت ويشفي ويغفر الذنوب ويرزق بغير حساب وهو قادر على ان يذهب عن النفس البشرية الحزن والخوف والغل والحسد والبغضاء واليأس والجزع والطمع، ويؤكد هذا قوله تعالى "إِنَّ الَّذِينَ قَالُوا رَبُّنَا اللَّهُ ثُمَّ اسْتَقَامُوا تَتَنَزَّلُ

عَلَيْهِمُ الْمَلائِكَةُ أَلَّا تَخَافُوا وَلا تَحْزَنُوا وَأَبْشِرُوا بِالْجَنَّةِ الَّتِي كُنْتُمْ تُوعَدُونَ"(188)، وقوله تعالى "وَمَنْ يَتَّقِ اللَّهَ يَجْعَلْ لَهُ مَخْرَجاً وَيَرْزُقْهُ مِنْ حَيْثُ لا يَحْتَسِبُ وَمَنْ يَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ فَهُوَ حَسْبُهُ إِنَّ اللَّهَ بَالِغُ أَمْرِهِ قَدْ جَعَلَ اللَّهُ لِكُلِّ شَيْءٍ قَدْراً" (189) .

ويؤكد ما تقدم ان المنهج الاسلامي وضع معالجات للمشكلات النفسية والاجتماعية والاقتصادية التي تواجه العاملين في المنظمات قبل جميع العلوم السلوكية والنفسية والاجتماعية والاقتصادية المعاصرة.

تأثيرات الدين الاسلامي في الادارة

يتفق جميع المهتمين بالادارة في مشارق الارض ومغاربها على ان للمعتقدات الدينية والقيم الروحية السائدة في المجتمع تأثيرات عديدة في سلوك العاملين وفي جميع قرارت الادارة التي

تتناول تحديد اهدافها وتنظيم علاقاتها مع الاخرين، وتحدد الاساليب والطرائق التي تستخدمها في الوصول الى الاهداف التي تسعى اليها، وقد تمتد تأثيراتها الى تحديد انواع وكميات السلع التي تتولى انتاجها وتسويقها، ويمكن ملاحظة ذلك على سبيل المثال خلال مواسم الاعياد والمناسبات الدينية.

وتنبع تأثيرات المعتقدات الدينية من خلال كونها تمثل احد عناصر البيئة التي تمارس الادارة اعمالها ضمن اطارها، لذلك يتعين على الادارة في المنظمات ان تأخذ بعين النظر طبيعة القواعد والاحكام التي تضمنتها الشريعة الاسلامية في جميع قراراتها بهدف تحقيق تفاعل ايجابي مع البيئة التي تعمل فيها (190).

وقد اشار التقرير الذي قدمه اثنان من اشهر علماء الادارة المعاصرة، وهما الاستاذان لوثر جوليك وجيمس اوروك، الى اهمية النتائج التي تمخضت عن

توظيف احكام وقواعد الدين الاسلامي في العمل في مصر، باعتبارها دولة اسلامية، في التقرير الذي قدم من قبلهم الى حكومة مصر في تموز 1963، بناء على تكليفهما بدراسة امكانية تطوير تنظيم الادارة والارتقاء بانتاجية الاجهزة الحكومية فيها.

ونقدم في ادناه بعضا من فقرات ذلك التقرير كما هي نظرا لبلاغتها ودقتها في تحديد مجالات تأثير الدين الاسلامي في الادارة: "اننا ندرك حق الادراك ان النظم الحكومية تتكيف على وفق مقتضيات البيئة الثقافية التي توجد فيها، ولا يمكن بحث خطط اعادة تنظيم الاجهزة الحكومية او اجراءاتها بمعزل عن دراسة التيارات العامة التي تسود حياة الامة والمعتقدات الاساسية التي تدين بها، لهذا كان على من يتأمل المستقبل ويقترح ادخال تغييرات هامة ان يعنى حق العناية بدراسة قوتين كبيرتين هما:

1. تأثير البيئة الثقافية الذي يميل الى الابقاء على التقاليد الموروثة.
2. القيم الخلاقة المبدعة للجديد من الافكار والنظم التي قد تغير وضع شعب من الشعوب وتدفعه الى حياة جديدة، ويتجلى من تعميق هذه النقطة ان الثقافة الإسلامية تُعد من اصلح الاسس للحكم الناجح في العصر الحديث، وليس هذا حسب بل انها تقدم للشعب المصري المبادئ التي يمكن ان يقيم عليها ديمقراطيته الجديدة التي تتميز بالقيادة الايجابية الفعالة والمشارِكة في الادارة، وتساعد على استخدام الثروة الخاصة والعامة بكفاءة لخير الامة"(191).

وحسبنا هنا ان نقدم بعضا من قواعد الدين الاسلامي واحكامه التي لها تأثيرات واضحة في الادارة في المجالات المتعلقة بالاهداف التي تسعى الى تحقيقها والوظائف التي تضطلع بها، اضافة الى

التأثيرات التي اشار اليها التقرير آنف الذكر:

1. حرم الاسلام جميع الانشطة التي تلحق اضرارا اقتصادية بالفرد والمجتمع، فمنع احتكار السلع بقصد المضاربة، وحرم اكتناز الذهب والفضة، وحرم الربا، وحرم التعامل ببعض السلع مثل الخمور ولحم الخنزير، ولم يسمح بادارة حانات الخمر والميسر ومحلات اللهو غير البرئ.
2. الزم الافراد بالتعاون والصدق وعدم الغش و رد الامانات والوفاء بالعهود والالتزامات ومنع التدليس.
3. الزم الافراد بتأدية الاعمال الصالحة وبإتقان.
4. فرض الزكاة، وزكاة الفطر، وفرض الكفارات المالية على الذين يخالفون أوامر الله، ومن امثلتها كفارة الحنث باليمين، وفرض الديات (وهي غرامات مالية تفرض على الذين يلحقون

اضرارا مادية او معنوية بالاخرين)
لتنظيم التكافل الاجتماعي والحد من المخالفات.

5. حدد الانماط السلوكية التي ينبغي ان يتخلق بها المسلمون (قادة وتابعين)، ويظهر ذلك في العديد من ايات القرآن الكريم، وفي العديد من احاديث المصطفى ، ونورد فيما يأتي الوصية التي قدمها الرسول الى ابي ذر الغفاري في هذا الصدد ليستفيد منها جميع المسلمين، فقد جاء فيها "أوصيك بتقوى الله فانها رأس الامر كله"، قال زدني، قال "عليك بتلاوة القرآن فأنه نور لك في الارض وذكر لك في السماء"، قال زدني "قال عليك بالصمت الا من خير فانه مطرد للشيطان عنك وعون لك على دينك"، قال زدني، قال "عليك بالجهاد فانه رهبانية امتي"، قال زدني، قال "أحب المساكين وجالسهم"، قال زدني، قال

"انظر الى من تحتك ولا تنظر الى من فوقك فانه اجدر الا تزدري نعم الله عندك"، قال زدني، قال "صِلْ قرابتك وان قطعوك"، قال زدني، قال "لا تخف في الحق لومة لائم"، قال زدني، قال "قل الحق وان كان مرا"، قال زدني قال "لا تروي عن الناس ما ترفضه نفسك ولا تجد عليهم فيما تأبى، وكفى بك عيبا ان تعرف من الناس ما تجهل من نفسك"، وقال الرسول له ايضا "وان اسلم المؤمنين من سلم الناس من لسانه ويده، وان اكمل المؤمنين ايمانا احسنهم خلقا".

6. يتعين على الادارة بموجب المنهج الاسلامي تلبية حاجات العاملين وتحقيق اهدافهم، شريطة ان لا تحل تلك الحاجات والاهداف حراما ولا تحرم حلالا على وفق الشريعة الاسلامية.

معيقات تطبيق المنهج الاسلامي

في الادارة

لا نغالي كثيرا ولا نبتعد عن الحقيقة مطلقا اذا ما اشرنا الى ان إنفاذ المنهج الاسلامي في الادارة يواجه تحديات ومشكلات متعددة ومعقدة على الرغم من ان الجميع لا ينكرون عليه كماله وشموليته لجميع شؤون الحياة، ودوره في تحقيق اهداف العباد وتعمير البلاد بكفاءة، ومع ذلك لم نجد تطبيقا واضحا لهذا المنهج في الادارة في الدول الاسلامية للاسباب الاتية:

- ان اغلب المسلمين لا زالوا حتى الوقت الحاضر مسلمين بحكم العادة، ولم يتدبروا مبادئ هذا الدين القيم، ولم يوظفوها في المعاملات فيما بينهم، ومع غير المسلمين.
- ان الذين يتولون الادارة العليا في المنظمات في الدول الاسلامية لا يضعون مبادئ المنهج الاسلامي موضع التطبيق في الغالب الاعم لاعتقادهم

بانها لا تحقق مصالحهم الخاصة.

- ان الاعلام والمناهج التربوية في الدول الاسلامية لا توضح مبادئ المنهج الاسلامي والفوائد التي تتحقق منه للفرد والمجتمع، ولا تدعو الى تطبيقه في الإدارة في تنظيم شؤون حياة الافراد بل تروج للافكار والنظريات الغربية.
- يعتقد المسؤولون عن ادارة المنظمات في الدول الاسلامية ان الدين الاسلامي تناول تنظيم العبادات فحسب ولم يتناول تنظيم المعاملات بين الافراد، وان فقهاء الامة الاسلامية وعلماءها غير قادرين على وضع نظرية متكاملة يمكن تطبيقها في الادارة، ولذلك يعتمدون على النظريات الغربية في الادارة.
- ان اغلب اصحاب الاموال في الدول الاسلامية يعتقدون ان اهدافهم لا تتحقق اذا وضع المنهج الاسلامي موضع التطبيق في الادارة وفي تنظيم علاقاتهم بالعاملين والاطراف الاخرى

التي لها علاقة باعمالهم، ولكن حقيقة الامر ان الهلكة تكمن في عدم تطبيقهم هذا المنهج في معاملاتهم مع الاخرين، لذلك قال الله تعالى "وَإِذَا أَرَدْنَا أَنْ نُهْلِكَ قَرْيَةً أَمَرْنَا مُتْرَفِيهَا فَفَسَقُوا فِيهَا فَحَقَّ عَلَيْهَا الْقَوْلُ فَدَمَّرْنَاهَا تَدْمِيراً" (192).

متطلبات تطبيق المنهج الاسلامي في الادارة

يتطلب تطبيق القيم الانسانية السامية والنبيلة التي بشر بها الدين الاسلامي في الادارة، والتي تهدف اساسا الى اقامة العدل والمساواة وتوظيف كافة الإمكانات والموارد المتاحة لصالح جميع الافراد، ما يأتي:

- توضيح المبادئ والقيم والمرتكزات التي يقوم عليها الدين الاسلامي ودورها في تحقيق اهداف الجميع

لقيادت المنظمات والعاملين فيها، والمستفيدين من خدماتها، واصحاب الأموال، ولا سيما في المجالات المتعلقة بتنظيم المعاملات والعلاقات بين الافراد على العدل والتعاون.

- توافر الخبرة والمهارة والشجاعة المطلوبة لدى الادارة والعاملين ليتمكنوا من تنفيذ المهام المنوطة بهم بكفاءة على وفق احكام الشريعة الاسلامية.
- توفير المستلزمات (البشرية والمادية والمعنوية) المطلوبة لتنفيذ الاعمال في المنظمات.
- التصدي لجميع المشكلات التي يثيرها المنافقون والذين تتضرر مصالحهم (بصورة مباشرة او غير مباشرة) من تطبيق المنهج الاسلامي في الإدارة.
- تسويد العقل والمنطق، واعطاء الاولوية للمصلحة العامة، من اجل تحقيق افضل توظيف للامكانات

والموارد المتاحة.

- الابتعاد عن الخلافات والصراعات التي تبدد الطاقات وتستنزف الموارد.
- اعتماد الشورى في الادارة واستشارة أهل الرأي والعلم والحكمة والخبرة لاستخلاص رأي صالح يسهم في تحقيق اهداف المنظمة والتابعين، واحترام الرأي والرأي الاخر، واتاحة الفرص الواسعة للجميع للمساهمة في التخطيط واتخاذ القرارات بهدف تفجير جميع الطاقات وتوظيفها في تنظيمات تمتلك القدرة على الارتقاء بمستوى الامة الاسلامية الى ما يجعل منها خير امة اخرجت للناس تأمر بالمعروف وتنهى عن المنكر على وفق شريعة الله تعالى.

الفصل الثالث

التخطيط واتخاذ القرارات في المنهج الاسلامي

الفصل الثالث

التخطيط واتخاذ القرارات في المنهج الاسلامي

المبحـث الاول : مدخل لدراسة التخطيط في الفكر الاداري المعاصر

أضحت عمليات التخطيط تحظى باهتمام متزايد من قبل جميع المنظمات المعاصرة لاسباب عديدة من اهمها: تعدد الاهداف التي تسعى الى تحقيقها، وتزايد المنافسة والتحديات في بيئة العمل، وقلة الفرص المتاحة لها، وارتفاع كلفة الحصول على المستلزمات المطلوبة للعمليات الإنتاجية، وتزايد سرعة التغيير في بيئة العمل واذواق المستهلكين.

وبناء على ما تقدم يتعين على الادارة اعداد الخطط المستقبلية، وتحديد الاهداف التي تسعى اليها وتوظيف اساليب وتقنيات علمية متطورة قادرة على تحقيق افضل توظيف ممكن للموارد (البشرية والمادية والمالية والمعنوية) وفي ذات الوقت تسهم في مواجهة

مشكلات العمل بكفاءة في ضوء دراسة مستفيضة للامكانات والفرص المتاحة لها في المستقبل والتحديات المحتملة في بيئة العمل.

مفهوم التخطيــط

تقدم الأدبيات التي تناولت موضوع التخطيط مفاهيم عديدة للتخطيط منها: التخطيط هو اسلوب علمي وعملي لادارة المجتمع وتوظيف الموارد المتاحة له على النحو الذي يساعد على تحقيق أهدافه الاقتصادية والاجتماعية بكفاة عالية(1).

ويعرف التخطيط ايضا بانه تحديد الأهداف المستقبلية، وتعيين وسائل تحقيقها في مدة زمنية محددة(2)، ويرى اخرون ان التخطيط هو عملية تحليلية تتضمن تقويم مستقبل مختلف الانشطة التي تضطلع بها المنظمة وتحديد الاهداف التي تسعى لتحقيقها في ضوء تقويم

البدائل المتاحة واختيار افضلها (3).

كما يعرف التخطيط أيضا بانه اتخاذ قرار مسبق لما يزمع القيام به وتحديد الاجراءات اللازمة قبل البدء بالتنفيذ(4)، ويعرف بانه أسلوب علمي وعملي للربط بين الاهداف والوسائل المطلوبة لتحقيقها وتحديد جميع الاجراءات والسياسات والتحكم بالاحداث من خلال تطبيق اساليب عمل مدروسة ومحددة الاهداف والنتائج(5)، ويعرف أيضا بانه عملية التفكير فيما يجب تحقيقه في المستقبل، أو تحديد ما يجب الوصول اليه بطريقة علمية منظمة بعيدة عن التخمين والحدس.

ويعـــرض التخطيـــط خيـــارات الادارة والأهـــداف الـــتي تســـعى لتحقيقهـــا في المستقبل، ويبين مسارات الاعمال اللازمة لتحقيق تلك الخيارات والاهداف.

وبناء على ما تقدم تعرف الخطط بانها طريقة للعمل محددة مسبقا
Predetermined course of action
تعرض الاهداف التي تسعى اليها المنظمة والأعمال المطلوبة لتحقيق تلك الاهداف وتبين متطلبات تنفيذ الاعمال (6).

ولا بـد ان تـدرك الادارة ان الخطـط لا تضـمن تحقيـق الأهـداف المطلوبـة مهمـا كانت متقنة وموضوعية ما لم تنفذ بكفـاءة عالية وفي الوقت المناسب.

اهميـــة التخطيط

لا بد ان تدرك الإدارة بانها ان لم تعتمد التخطيط للمستقبل تكون قد اعدت نفسها للفشل والاخفاق في تحقيق الأهداف التي تسعى اليها، وجعلت نفسها تتخبط في اعمالها، فالنجاح والتميز الذي تسعى لتحقيقه في اعمالها لا يمكن ان يكون صدفة بل يتطلب تخطيطا جيدا يوضح بدقة وموضوعية الأهداف التي تسعى اليها شريطة ان يكون متبوعا

بحسن التنفيذ والمتابعة.

ويؤكد التخطيط تصميم الإدارة على التدخل في الاحداث والبيئة وتطويعها وتوظيفها في المجالات التي تحقق اهدافا محددة على وفق رؤية موضوعية واضحة عن المستقبل معدة في ضوء دراسة مستفيضة لمعطيات البيئة وفرصها وتحدياتها والتغيرات المحتملة فيها، وليس على ما تمليه عليها هواجس اللحظة والمواقف وردود الأفعال، ويمكن ادراك أهمية التخطيط من خلال ما يأتي[8]:

- تقطع الوقائع ان العمل بدون خطة موضوعية معدة بإتقان يصبح ضربًا من العبث ويؤدي الى ضياع الوقت والاموال والموارد، ويصبح الوصول إلى الهدف المطلوب بكفاءة امراً في حكم المستحيل.
- يوضح التخطيط الاهداف المطلوب تحقيقها في المستقبل شريطة ان تكون تلك الأهداف موضوعية وتبعث

الامـل والتفـاؤل في النفـوس وتحفـز الجميع (قيادة وتابعين) لتنفيذها.

- يسهم في الاستعداد للمستقبل وما قد يحمله من مفاجات وتطورات وتقلبات ومنافسة واحداث وتحديات ومشكلات في بيئـــة المنظمـــة (الداخليـــة والخارجية)، ويجعل الادارة توجـه دفـة الاحداث نحو المسارات التي تحقق لها افضـل توظيـف للامكانـات والفـرص رغم التحديات والمنافسة.
- يحـــدد الاعمـــال المطلوبـــة لتحقيـــق الاهداف.
- يحقق افضل تنسـيق ممكن بين جميـع العـــاملين في الاقســـام والوحـــدات المســؤولة عن تنفيــذ الخطــة ويمنــع تفـــاقم الصـــراعات الســـلبية بينهم، ويحولهـــم إلى قـــوة بشـــرية هائلـــة متحفزة لتحقيق الأهداف.
- يــبين المســتلزمات المطلوبــة لتنفيــذ الاعمــال (كميــا ونوعيــا) الــتي تحقــق الأهداف المحــددة، والكلفــة المتوقعــة

للحصول عليها والوقت الذي ينبغي ان تتوفر فيه.

- يسهم في توظيف الامكانات والفـرص المتاحة بكفاءة عالية.
- الارتقـاء بمسـتوى رضـا العـاملين في المنظمـة، ورفـع معنويـاتهم، وتطـوير انتــاجيتهم من خلال تلبيـــة رغبتهم في المشاركة بعمليـات التخطيـط وتحديـد اهداف المنظمة.
- يعرض وقت تحقيق الأهداف.
- يــوفر اطــاراً كميــاً ونوعيــاً يمكن من خلالـــه مراقبـــة أداء الاعمـــال في المنظمة وتقويمها.
- حفـز الجميـع (قيـادة وتـابعين) لتركـيز جــل اهتمــامهم على الأهــداف الــتي ينبغي تحقيقها في المستقبل.

مبادئ التخطيط

يتعين على المستويات الإدارية

المسؤولة عن التخطيط في المنظمة الالتزام بالمبادئ الاتية عند اعداد الخطط:

- الهدفية.
- الواقعية.
- الشمول.
- الالتزام.
- مركزية التخطيط ولامركزية التنفيذ.
- المرونة.
- الاستمرارية.

اولا: الهدفية

يتعين على الادارة مراعاة ما يأتي عند تحديد الأهداف التي تسعى لتحقيقها:

- تحدد الاهداف المطلوب تحقيقها بصورة دقيقة وموضوعية في ضوء دراسة مستفيضة للفرص والامكانات المتاحة وتحديات الحاضر والمستقبل.
- تجعل الاهداف الفرعية جزء من الاهداف العامة.

- تسهم الاهداف المرحلية في تحقيق الاهداف الاستراتيجية.
- مشاركة العاملين في صياغة الاهداف.
- تكون الاهداف قابلة للقياس الكمي بهدف مقارنة المتحقق منها بعد التنفيذ مع الاهداف المحددة بالخطط لاجل تحديد الانحرافات بينهما وتشخيص اسبابها واتخاذ الاجراءات التي تسهم في الحد منها في المستقبل.
- تحديد وقت تحقق الاهداف.
- وجود قيادات فاعلة وشجاعة وتمتلك الخبرات والمؤهلات المطلوبة، وتتمتع بثقة العاملين.
- توفير جميع المستلزمات (البشرية، والمادية، والمالية) المطلوبة لتنفيذ الاعمال بكفاءة.

ثانيا: الواقعية

يتطلب مبدأ الواقعية في التخطيط ان تحدد الاهداف التي تسعى الادارة الى تحقيقها بموضوعية شديدة في ضوء

دراسة جميع الامكانات والفرص والتحديات، ومراعاة جميع احتمالات المستقبل لكي تبتعد عن المبالغة والتواضع في الأهداف، اذ ان المبالغة في الاهداف ربما تكون سببا في عدم تحقيقها، وان الاهداف المتواضعة جدا تخلق حالة من التداعي والتقاعس بين صفوف العاملين ولا تسهم في توظيف طاقاتهم امكاناتهم والموارد المتاحة بالكفاءة المطلوبة.

ثالثا: الشمول

يقضي مبدأ الشمول في عمليات التخطيط بان يكون التخطيط شاملا لجميع الانشطة والفعاليات التي تضطلع بها جميع اقسام المنظمة، ولا يقتصر على بعض الانشطة دون البعض الاخر، ويحقق التنسيق بين مختلف الانشطة ويمنع التضارب بين الوحدات التي تتولى تنفيذها.

رابعا: الالتزام

تتطلب عمليات التخطيط بذل جهود كبيرة وانفاق مبالغ طائلة، لذلك لا بد من الالتزام بالخطط بعد اقرارها والمصادقة عليها من قبل الجهات التي تمتلك حق المصادقة عليها.

خامسا: مركزية التخطيط ولامركزية التنفيذ

يهدف تطبيق مبدأ مركزية التخطيط ولامركزية التنفيذ تحقيق التوافق والتوازن بين الاهداف التي تسعى الادارة الى تحقيقها، ويمنع التضارب بين الاهداف العامة والاهداف الفرعية، ويساعد على تقليص الاجراءات المطلوبة لانجاز الاعمال المطلوبة لتحقيق الاهداف من خلال منح الجهات المسؤولة عن التنفيذ الصلاحيات اللازمة، ويجعل حالات رجوع الوحدات الفرعية الى الادارة المركزية للحصول على الموافقات المطلوبة في اقل

مستوى ممكن، وبذلك يمكن المنظمة من الاقتصاد في الوقت والتكاليف المطلوبة لتنفيذ الاعمال التي تضطلع بها.

سادسا: المرونة

تمكن المرونة في التخطيط الادارة من مواجهة جميع التغيرات التي تحدث في المستقبل نتيجة حدوث تطورات غير محسوبة أو غير متوقعة عند اعداد الخطط وتسهم ايضا في تجاوز المشكلات التي سببها عدم دقة عمليات التنبؤ Forecasting بالامكانات والتحديات المحتملة في المستقبل ومواجهة المشكلات التي تحصل خلال التنفيذ.

وتستطيع الإدارة من خلال المرونة في التخطيط اجراء تغييرات او تعديلات على الاهداف والبرامج والانشطة في ضوء الظروف والمستجدات التي تحصل خلال التنفيذ.

وحري بالابانة لا بد ان تكون المرونة في التخطيط ضمن حدود تقررها الإدارة في ضوء خبراتها السابقة واحتمالات المستقبل منعا للفوضى والارباك في اعمال المنظمة.

سابعا: الاستمرارية

يؤكد هذا المبدأ ان عمليات التخطيط ينبغي ان تكون مستمرة ما دامت المنظمة مستمرة في العمل وعلى الادارة اعداد خطط استراتيجية وخطط مرحلية تسهم بصورة مباشرة وفاعلة في تحقيق اهداف الخطط الاستراتيجية.

انواع الخطط

تتولى الإدارة في المنظمات اعداد الخطط على وفق المعايير الاتية:

- التخطيط حسب الوظيفة
- التخطيط حسب المدة الزمنية
- التخطيط حسب مجالات الاستعمال
- التخطيط حسب الاهمية
- التخطيط حسب المستوى

1- **التخطيط حسب الوظيفة**

يتعين على الادارة على وفق هذا المعيار اعداد خطة لكل وظيفة من الوظائف التي تضطلع بها فتتولى اعداد خطط للانتاج والتسويق والمالية والموارد البشرية، وغيرها من الوظائف الاخرى التي تقوم بها.

2- **التخطيط حسب المدة الزمنية**

يمكن اعداد ثلاثة انواع من الخطط على وفق هذا المعيار هي: الخطط قصيرة الاجل، ومدتها لا تزيد عن سنة، والخطط متوسطة الاجل، وتتراوح مدتها بين سنة وخمس سنوات، والخطط طويلة الاجل، وتغطي اكثر من خمس سنوات.

وحري بالتوضيح ان تحقيق الاهداف المحددة في الخطط قصيرة الاجل يكون افضل مقارنة بفرص تحقيق اهداف الخطط متوسطة الاجل واهداف الخطط

طويلة الاجل، لان احتمال حصول تغيرات كبيرة خلال تنفيذ الخطط قصيرة الاجل يكون اقل مقارنة بالتغيرات التي يمكن ان تحدث خلال تنفيذ الخطط متوسطة الاجل والخطط طويلة الاجل.

وينبغي ان تكون الخطط طويلة الاجل تفصيلية، وتتميز بالمرونة وتسمح بأجراء التعديلات الضرورية انسجاما مع تزايد احتمالات التغيرات التي قد تحصل خلال تنفيذ تلك الخطط في المستقبل.

3- **التخطيط حسب مجالات الاستعمال**

يتطلب اعتماد هذا النمط وجود خطط عديدة الاستعمال مثل السياسات والاستراتيجيات الى جانب خطط منفردة الاستعمال تتضمن البرامج والموازنات.

4- **التخطيط حسب الاهمية**

يمكن تقسيم التخطيط حسب الاهمية

الى الانواع الاتية: التخطيط الاستراتيجي Strategic planning وهو الذي يتناول تحديد الاهداف الاساسية التي تسعى المنظمة الى تحقيقها في الاجل الطويل، ويهدف الى تحقيق افضل توظيف ممكن للموارد المتاحة في الامد البعيد، اما النوع الثاني فهو التخطيط التكتيكي Tactical planning ويتناول تحديد الاهداف التي يمكن تحقيقها ضمن المدى القصير في المستقبل.

ولا بد من التأكيد ان التخطيط الاستراتيجي يتطلب جهوداً كبيرة ونفقات طائلة، ويستغرق اعداده وقتا طويلا، لذلك لا بد ان يجري اعداد الخطط الاستراتيجية في ضوء دراسة مستفيضة لجميع العوامل والمتغيرات المحتملة في المستقبل، ومراعاة المرونة فيها بهدف مواجهة جميع التغيرات التي يمكن ان تحدث في المستقبل بكفاءة عالية.

5- **التخطيط حسب المستوى**

يكون التخطيط على وفق هذا المعيار على عدة مستويات منها: التخطيط القومي وهو الذي يتناول وضع خطط على مستوى الدولة، والتخطيط القطاعي ويتناول وضع خطط قطاعية مثل التخطيط الصناعي والتخطيط الزراعي أو المالي.....، اما التخطيط على مستوى المنظمات فيتعلق بوضع خطط للمنظمة مثل خطة لمنشأة تتولى انتاج الالبان وتسويقها، اما التخطيط على مستوى الأقسام فيتعلق بوضع خطة لكل قسم من اقسام المنظمة ولذلك يتم اعداد خطة لقسم المشتريات وأخرى لقسم المبيعات وهكذا لجميع اقسام المنظمة.

متطلبات اعداد الخطط

- توافر معلومات واضحة وموضوعية ودقيقة عن بيئة المنظمة (الداخلية والخارجية) في الماضي والحاضر وما ستكون عليه في المستقبل.

- اعداد سيناريوهات مختلفـة للوصـول إلى الأهـــداف في ضـــوء جميـــع المتغـيرات والإمكانــات والتحــديات والعقبات والمعيقات.
- مشاركة التابعين في اعداد الخطط.
- تهيئة متطلبات تنفيذ الخطط.
- الصبر والمثابرة على تنفيذ الخطط.

مراحل عملية التخطيط

تجرى عملية التخطيط على وفق المراحل الآتية:

- تحليل المواقف.
- تحديد الاهداف.
- تحديد البدائل.
- تقويم البدائل.
- اختيار البديل الافضل.
- تنفيذ الخطة.
- تقويم نتائج تنفيذ الخطة.
- تصحيح الانحرافات.

اولا: مرحلة تحليل المواقف

يتعين على الإدارة قبل اعداد الخطط تحليل المواقفConducting a situation analysis وتحديد الإمكانات المتاحة والفرص التي يمكن ان تتوفر لها في المستقبل والظروف والمتغيرات التي يمكن ان تلعب دورا كبيرا في التأثير على مستقبل المنظمة، ومعرفة المشكلات المحتملة بهدف معرفة مواطن الضعف والقوة في الامكانات والفرص والتحديات ومدى تأثيرها في انشطة المنظمة.

ثانيا: مرحلة تحديد الاهداف

بعد الانتهاء من تحليل المواقف، يبدأ تحديد الأهداف goals التي ينبغي تحقيقها في المستقبل بصورة دقيقة وموضوعية في ضوء رؤى مستقبلية للفرص والامكانات والموارد والتحديات المحتملة في بيئة العمل، وبعد ذلك تُبلّغ الأهداف للعاملين الذي سيكلفون بتحقيقها،

واقناعهم بها.

وصفوة القول ينبغي ان تكون الاهداف واقعية وممكنة لتحقيق وتتقتضي ولا تكون سهلة اكثر من المطلوب ولا تكون صعبة.

ثالثا: مرحلة تحديد البدائل

تُحدد البدائل alternatives المتاحة للوصول الى الاهداف المطلوبة في ضوء بيانات ومعلومات دقيقة وموضوعية تكشف بوضوح جميع الامكانات الحالية والمتغيرات المتوقعة في المستقبل. ولذلك يتعين على الإدارة انتاج عدة بدائل جميعها تؤدي الى تحقيق الأهداف، وهذا يتطلب من الإدارة تطوير كفاءتها في انتاج بدائل تسهم في الوصول للاهداف المطلوبة.

رابعا:مرحلة تقويم البدائل

يتعين على الادارة دراسة جميع

البدائل المتاحة وتحليلها وتقويمها بصورة موضوعية على وفق اساليب علمية بهدف معرفة مزايا كل بديل وعيوبه ومدى توفر الامكانات المطلوبة لتنفيذه.

خامسا: مرحلة اختيار البديل الافضل

يجرى اختيار البديل الافضل للمنظمة في ضوء النتائج التي يُحصل عليها من المرحلة السابقة، شريطة ان تجرى عملية الاختيار في الوقت المناسب وبعد التأكد من توفر المتطلبات المادية والبشرية المطلوبة لتنفيذ البديل الذي يتم اختياره، وبعد ذلك يجرى اقرار للخطة التي تتضمن البديل الذي يقع عليه الاختيار.

تبعات اختيار البديل الخطاء

يخبر القرآن الكريم ان سيدنا آدم عليه السلام اختار البديل الخطأ عندما تعرض للمفاضلة بين الانصياع إلى اوامر الله تعالى التي نهته عن الاكل من

سادسا: مرحلة تنفيذ الخطة

توزع الخطة بعد اقرار والمصادقة عليها من قبل المستويات الادارية الى الجهات المعنية بتنفيذها لاجل المباشرة في تنفيذ الاعمال المطلوبة لتحقيق الاهداف المحددة في الخطة كل حسب مسؤولياته.

سابعا: مرحلة تقويم نتائج التنفيذ

تهدف هذه المرحلة الى معرفة مدى كفاءة عمليات تنفيذ الخطة من خلال تحديد الانحرافات بين الاعمال المخططة والاعمال المنفذة، وينبغي ان تجرى عمليات تقويم نتائج التنفيذ خلال عمليات التنفيذ بصورة مستمرة بهدف منع تراكم الانحرافات السلبية في التنفيذ، ويتعين

على الادارة الاستفادة من تلك البيانات والمعلومات في اعداد الخطط في المستقبل.

ثامنا: مرحلة تصحيح الانحرافات

بعد معرفة الانحرافات بين الاهداف المتوقعة والاهداف المتحققة من تنفيذ الخطط وتحديد أسبابها لا بد من اعداد البرامج المطلوبة لتصحيح الانحرافات وتنفيذها لاجل الارتقاء بكفاءة العمل في المستقبل الى المستويات المطلوبة لتحقيق الأهداف.

1-تحليل المواقف

2-تحديد الاهداف

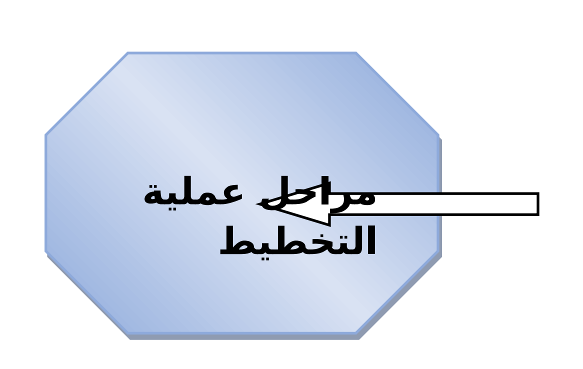
3- تحديد البدائل

4 -تقويم البدائل

5-اختيار البديل الافضل

6-اعداد وتنفيذ الخطة

7-تقويم نتائج



شكل رقم 10: **مراحل عملية التخطيط**

العوامل المؤثرة في التخطيط

يتعين على الادارة عند اعداد الخطط الاخذ بعين الاعتبار العديد من العوامل التي تؤثر على امكانية تحقيق الاهداف المحددة بالخطط، ودراسة تأثيراتها على مستقبل المنظمة، وتقسم تلك العوامل بصورة عامة على قسمين هما (9):

1. العوامل الداخلية.
2. العوامل الخارجية.

اولاً: العوامل الداخلية:

تتعلق هذه العوامل بمعطيات البيئة الداخلية للمنظمة ومنها: طبيعة الاعمال التي تتولى المنظمة تنفيذها، وكفاءة الموارد البشرية والامكانات المالية والمستلزمات المادية المتاحة لها، واساليب العمل واجراءاته وظروفه، وطبيعة العلاقات بين الادارة والعاملين

وبين العاملين بعضهم بعضا.

ثانيا": العوامل الخارجية

تتعلق العوامل الخارجية بالتطورات التي تحدث في البيئة التي تحقق المنظمة اهدافها في اطارها ولذلك ينبغي للادارة دراسة جميع التطورات التي تحدث في البيئة ومعرفة تأثيراتها على كفاءتها في تحقيق الاهداف التي تسعى اليها بصورة دقيقة، ولا سيما في المجالات المتعلقة بالحصول على متطلبات العمل، وتسويق المنتجات، والتأثيرات المتبادلة بين العوامل الخارجية والعوامل الداخلية للمنظمة (10).

معيقات عملية التخطيط

تواجه اغلب المنظمات معيقات عديدة تؤثر في كفاءتها في عمليات التخطيط، ويمكن توضيح تلك المعيقات كالآتي:

1- يتعذر على المنظمات التنبؤ بالاحداث التي يمكن ان تحصل في المجالات (العلمية، والتقنية، والسياسية، والاقتصادية، والاجتماعية) ومديات تأثيرها على اعمال المنظمة في المستقبل.
2- عدم توفر المرونة في الخطط في بعض الحالات لا يمكّن من مواجهة التغييرات المحتملة في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.
3- يعتقد بعض المديرين في معظم منظمات الدول المتنامية ان عملية التخطيط غير ضرورية، وانها تستهلك جزء كبيرا من الوقت والموارد المتاحة للمنظمات، ولذلك يعزفون عن اعداد الخطط.
4- يؤدي ابعاد العاملين عن المشاركة في عمليات التخطيط الى تدني كفاءة عمليات التخطيط والتنفيذ.
5- عدم توفر المستلزمات (المادية،

والبشرية، والمعنوية) المطلوبة للتخطيط والتنفيذ.

نتائج التخطيط الخطأ

وضع اخر خلفاء بني امية مروان الثاني بن محمد بن مروان بن الحكم بن أبي العاص بن أمية خطة لقهر جيش العباسيين الذي تقدم لمحاربته تقوم على اساس اخراج جميع اموال دولته ونشرها امام جنده معتقدا ان ذلك يزيد حماسهم اثناء معركتهم مع جيش العباسيين، ولكن جنده انشغلوا بجمع الاموال التي نشرها امامهم

المبحث الثاني

مدخل لدراسة اتخاذ القرارات في الفكر الاداري المعاصر

تعد عملية اتخاذ القرارات من الانشطة والفعاليات الاساسية التي تمارسها جميع الادارات بصورة مستمرة وسط بيئة متغيرة وفيها كم هائل ومعقد من المسارات والبدائل والفرص والامكانات والتحديات، وتؤكد الحقائق ان نجاح الادارات أو اخفاقها يتوقف الى حد كبير على مدى كفاءة قراراتها وعلى مدى كفاءتها في تنفيذ قراراتها، ولذلك لا سبيل امام الإدارات التي تسعى لتحقيق النجاح الذي يمكنها من الاستمرار والتطور الا

الارتقاء بكفاءة قراراتها الى المستويات التي تمكنها من تحقيق افضل توظيف ممكن للامكانات والفرص المتاحة للمنظمة ومواجهة المشكلات والمعيقات والتحديات التي تواجهها، ويفرض هذا على الإدارات توظيف الأساليب العلمية في اتخاذ القرارات لتتمكن من الوصول الى غاياتها بكفاءة عالية، ولا سيما بعدما اضحت البيئة التي تعمل ضمن اطارها اكثر تعقيدا بسبب تعدد الأهداف التي تسعى إليها، وتزايد المنافسة بين المنظمات في المجالات المتعلقة بالحصول على متطلبات العمل وتسويق السلع والخدمات التي تتولى إنتاجها، وحدوث تغيرات مستمرة في البيئة التي تعمل ضمن اطارها.

وتمثل عملية اتخاذ القرارات بسبب اهميتها جوهر العملية الادارية في جميع المنظمات، ولا سيما في هذه المرحلة

التي تتميز بالتعقيد والتغيير، وهذا ما دفع بعض المختصين بالادارة الى الاعتقاد بأن الادارة هي عملية اتخاذ قرارات(1).

مفهوم القرار

يشير مفهوم القرار في الادبيات التي تناولت هذا الموضوع الى التصرف بعناصر البيئة ومعطياتها بكفاءة من اجل تحقيق هدف او مجموعة اهداف(3)، ويعرف القرار بانه اختيار احسن البدائل المتاحة في ضوء دراسة الامكانات والفرص والتحديات في بيئة العمل، والنتائج المتوقعة منها، ودورها في تحقيق الاهداف المطلوبة (4).

ويعرف القرار بانه اختيار حل أو بديل من بين مجموعة حلول أو بدائل ممكنة تسهم في تحقيق التوظيف الافضل للموارد والفرص ومعالجة مشكلات العمل، او يعرف بانه عملية تفكير مركّبة الهدف منها اختيار أفضل البدائل المتاحة في موقف معيّن من أجل الوصول الى

الهدف أو الاهداف المطلوبة.

وهنالك من يرى ان القرار هو العزم على القيام بعمل معين، بينما عرف قاموس اكسفورد الانكليزي القرار decision بأنه يمثل حكما أو تصميما أو عزما أو استقرار ذهن الانسان على موقف معين، وتجدر الاشارة الى ان كلمة القرار باللغة الانجليزية decision، مشتقة من كلمة لاتينية معناها القطع، وتشير الى قطع التفكير بصدد المشكلة المطروحة من خلال اختيار اسلوب معين لمواجهتها في ضوء البدائل المتاحة، ويؤكد هذا أن عملية اتخاذ القرار تحصل عندما تكون هناك عدة بدائل او خيارات تسهم في تحقيق الاهداف المطلوبة او مواجهة المشكلة المطروحة وينبغي المفاضلة بينها واختيار الافضل من بينها في ضوء المعطيات المتاحة والتحديات المحتملة في الظروف الحالية والمستقبلية(5).

ويعد صنع القرارات واتخاذها جوهر عمل الادارة فهي ملزمة بحكم عملها باتخاذ العديد من القرارات تستهدف منها تحقيق أهداف المنظمة وأهداف التابعين ضمن بيئة فيها الكثير من الفرص والمعطيات والتحديات، ولذلك لا بد أن تكون الإدارة قادرة على اتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب بعد دراسة موضوعية لمعطيات المواقف التي تواجهها والتحديات والفرص والبدائل المتاحة، وتنفذها في الوقت المناسب، وتقوّم النتائج التي تترتب عنها بموضوعية شديدة لتتمكن من معرفة مدى كفاءتها في اتخاذ القرارات وتنفيذها.

أهمية اتخاذ القرارات

يعد اتخاذ القرارات من بين اهم مسؤوليات الإدارة لصلته المباشرة بجميع الوظائف الإدارية في المنظمة، فهي تتخذ قرارات في وظيفة التخطيط (تتخذ قرارات تتناول تحديد الأهداف المطلوبة والنتائج المرغوبة من الاعمال)، وتتخذ قرارات عند ممارسة وظيفة التنظيم

(تتخذ قرارات تتناول تحديد الاعمال المطلوبة لتحقيق الأهداف المرغوبة وأساليب العمل واجراءاته وتقسيماته وتحديد مسؤوليات العاملين وصلاحياتهم)، وتتخذ قرارات في عملية القيادة منها على سبيل المثال قرارات تتناول تحديد قيادة المنظمة وقيادة الأقسام فيها، وتتخذ قرارات عندما تتولى الاضطلاع بوظيفة الرقابة منها على سبيل المثال طبيعة وإجراءات متابعة اعمال في المنظمة وأهدافها واساليبها وتوقيتها.

متطلبات صنع القرارات واتخاذها

ينبغي ان لا تتوقف الادارة عن اتخاذ القرارات بحجة الخوف من النتائج التي تترتب عنها وانما عليها الاقدام على اتخاذ القرارات في ضوء امكاناتها والمعطيات والموارد والفرص المتاحة لها والتهديدات والتحديات الحالية والمحتملة، فان فعلت ذلك تكون قد فعلت كل ما هو متوقّع منها، واما ما يقع خارج نطاق سيطرتها فلا حيلةَ لها فيه.

- تتولى الإدارة دراسة جميع الخيارات والسيناريوهات وتحليلها بموضوعية شديدة بسبب خطورة النتائج (الايجابية او السلبية) التي تترتب عنها، ولا سيما القرارات الاستراتيجية التي تكون لها تأثيرات كبيرة على مستقبل المنظمة والتابعين.
- توظف الادارة العقل والمنطق والحكمة في صنع القرارات واتخاذها، واشراك التابعين والمعنيين بالأمر في تلك العمليات.
- ينبغي ان لا تقدم الادارة على اتخاذ القرارات المهمة تحت تأثير التوتر والقلق والغضب والانفعال.
- ان تتوقع الادارة عدم موافقة الجميع على كل قراراتها مهما كانت دقيقة وموضوعية وتتسم بالشفافية والأمانة وتستهدف تحقيق المصلحة العامة ومصنوعة بالتعاون مع التابعين في ضوء المتاح من المعطيات، وتتطلب مواجهة هذه المعضلة من الادارة ان تؤكد لمعارضي قراراتها انها على

استعداد للتراجع عن قراراتها عندما يقدمون لها بدائل افضل.

- ان تتخلى الادارة تماماً عن فكرة اتخاذ قرارات مثالية فلا يوجد في الواقع قرارات مثالية لكن توجد قرارات مناسبة أكثر من غيرها.
- ان لا تتوقع الإدارة ان جميع قراراتها سديدة، اذ لا بد ان تكون بعض القرارات غير كفؤة ربما بسبب اعتمادها على بيانات ومعلومات غير دقيقة أو حدوث ظروف في بيئة المنظمة (الداخلية والخارجية) لم تكن متوقعة اثناء صناعة القرارات.

أنواع القرارات

يعتمد المختصون في الادارة معايير متعددة لتصنيف القرارات، فمنهم من اعتمد الاهمية كأساس في تصنيف القرارات، واخرون اعتبروا درجة التكرار اساسا في تقسيم القرارات، وهناك من يرى ان تصنيف القرارات يعتمد على درجة مشاركة التابعين في اتخاذها، أو حسب

درجة الاستقرار في بيئة العمل، وفيما يأتي توضيح لأنواع القرارات:

1. القرارات حسب الأهمية.
2. القرارات حسب مشاركة التابعين فيها.
3. القرارات حسب تكرارها.
4. القرارات حسب استقرار البيئة.

اولا: القرارات حسب معيار الاهمية

تقع القرارات حسب أهميتها في مجموعتين هما : قرارات استراتيجية strategic decisions تتناول تحديد الأهداف بعيدة المدى (6)، وقد اخذ الاهتمام بهذه القرارات يتزايد في جميع المنظمات المعاصرة نظرا لاهميتها في تحديد المسارات والاهداف التي يتوقف عليها استمرار المنظمات وتطورها في المستقبل، لذلك اخذت الادارة في جميع المنظمات المعاصرة تولي هذه القرارات اهتماما يتناسب مع اهميتها، وتعهد

مسؤولية صنعها واتخاذها لمن تتوفر فيهم الكفاءة، وتوفر لهم جميع المتطلبات التي توضح بصورة دقيقة وموضوعية الظروف الداخلية والخارجية التي تعمل في اطارها المنظمة والامكانات والفرص المتاحة لها حاليا وفي المستقبل.

وتتميز القرارات الاستراتيجية باهتمامها بالمشكلات المعقدة والاهداف طويلة الامد التي لها تأثيرات كبيرة على مستقبل المنظمة، وتكون تكاليفها مرتفعة، ويؤدي الفشل فيها الى اضرار وعواقب وخيمة ومشكلات معقدة.

اما القرارات التكتيكية فتعنى بمواجهة المشكلات الروتينية المتكررة، وتتناول تحديد اهداف قصيرة الأمد تسهم في الوصول الى الاهداف الاستراتيجية.

ويؤكد ما تقدم ان اهتمام الإدارة ينبغي ان ينصــب على القــرارات المهمــة ذات البعد الاستراتيجي التي لها تـأثيرات كبـيرة على مســتقبل المنظمــة وتســهم في تحسين العمل وتطوير المنظمة.

ثانيا: القرارات حسب المشاركة التابعين

تقسم القرارات حسب مشاركة التابعين في صنعها الى قرارات جمعية وقرارات فردية (8)، والقرارات الجمعية هي التي يشارك في صنعها عدد من الافراد، ومن امثلتها قرارات مجلس الادارة، والقرارات التي تتخذها اللجان، والقرارات التي تصدر عن المؤتمرات، والقرارات التي يشارك العاملون في اتخاذها، اما القرارات الفردية فهي التي تتخذ من قبل شخص واحد ومنها القرارات التي يتخذها المدير بمفرده على سبيل المثال لا الحصر.

ثالثا: القرارات حسب تكرارها

تقسم القرارات حسب هذا المعيار الى قرارات متكررة وقرارات غير متكررة(7)، وتكون القرارات المتكررة روتينية وتتخذ على وفق اجراءات محددة ومعروفة، ومن امثلتها القرارات المتعلقة بتحديد الرواتب، واختيار العاملين وتعيينهم وتدريبهم، وغيرها من القرارات الاخرى المشابهة، وهناك قرارات غير المتكررة ومن امثلتها القرارات تتناول إضافة مصنع جديد أو تقليص اعمال المنظمة.

رابعا: القرارات حسب استقرار البيئة

هناك نوعان من القرارات حسب هذا المعيار هما: القرارات التي تتخذ في بيئة عمل مستقرة ويمكن التنبوء بمعطياتها، وتكون عملية اتخاذها سهلة الى حد ما، ويمكن معرفة نتائجها مسبقا، مقارنة بالقرارات التي تتخذ في بيئة عمل غير

مستقرة ولا يمكن التنبوء بمعطياتها في المستقبل، وتكون عملية اتخاذها في غاية الصعوبة وتتزايد احتمالات الاخفاق فيها، ولا سيما اذا كانت بيئة العمل تتميز بالتغير السريع والمفاجئ.

مواصفات القرار الجيد

تتميز القرارات الجيدة بالمواصفات الاتية[9]:

- موضوعية ودقيقة وواضحة وحيادية وبعيدة عن الاهواء والتعصب ولا تتناقض مع القيم الاخلاقية المتعارف عليها.
- تسهم في تحقيق أهداف المنظمة في الاستمرار والتطور.
- مستوعبة جميع التغيرات التي يمكن ان تحدث في البيئة التي تعمل فيها المنظمة في المستقبل.
- ممكنة التنفيذ في ضوء المعطيات المتاحة للمنظمة.

- الفوائد المتوقعة منها اكثر من تكاليفها.
- تحقق التوظيف الافضل للامكانات والفرص المتاحة.
- تتميز بالمرونة.
- لا تكون توفيقية.
- تكون احتمالات الخطأ فيها في أدنى مستوى.

مراحل صنع القرارات واتخاذها

تكشف ادبيات الادارة عن وجود اتفاق على ان جميع القرارات الاستراتيجية والمرحلية تجرى عبر عدة مراحل، ولكن الاختلاف يظهر في عدد المراحل وطبيعة كل مرحلة، فالبعض من المختصين يتوسع في تلك المراحل ويرى ان عملية اتخاذ القرار ينبغي ان تجرى ضمن مراحل عديدة، بينما يعتقد البعض الاخر ان اتخاذها يجرى ضمن مراحل محددة.

وحري بالبيان الى انه ليس من الضروري ان توجد فواصل زمنية بين مراحل اتخاذ القرار في جميع الحالات، فقد تحدث جميع تلك المراحل في تصور متخذ القرار مرة واحدة في نفس اللحظة، وتحصل مثل هذه الحالة لدى المديرين عند اتخاذ القرارات الروتينية او القرارات البسيطة المتكررة، بينما نجد هناك فواصل زمنية بين تلك المراحل في عمليات اتخاذ القرارات المعقدة وغير المتكررة والقرارات الاستراتيجية.

ويؤكد ما تقدم ان وجود الفواصل الزمنية بين مراحل اتخاذ القرار يعتمد على طبيعة القرار وكفاءة متخذي القرار وخبرتهم(10)، ولا بد ان تجرى كل مرحلة من مراحل اتخاذ القرار ضمن سياقات واجراءات معينة خاصة بها، وفيما يأتي مراحل عمليات صنع القرارات واتخاذها(11) :

1. تحديد المشكلات.
2. تحديد الاهداف.
3. جمع البيانات والمعلومات.
4. تحديد البدائل.
5. اختيار البديل المناسب.
6. اتخاذ القرار.
7. تقويم نتائج تنفيذ القرار.

اولا: تحديد المشكلات

تواجه الادارة في جميع المنظمات العديد من المشكلات بصورة مستمرة اثناء تنفيذ الانشطة المطلوبة لتحقيق الاهداف التي تسعى اليها، ويلاحظ ان بعض تلك المشكلات بسيط ويمكن مواجهتها بسهولة وضمن الامكانات المتاحة، والبعض الاخر معقد ويتطلب جهودا كبيرة وامكانات اضافية، ولذلك يتعين على الادارة تحديد طبيعة المشكلات التي تواجهها وابعادها واسبابها بدقة وموضوعية بهدف اتخاذ القرارات الكفيلة بمواجهتها بكفاءة عالية، ويتعلق ظهور المشكلات التي تواجه الادارة في الغالب

بكيفية الحصول على عوامل الانتاج وتسويق المنتجات ومحدودية الفرص المتاحة للادارة، Opportunities وتنظيم العلاقات بين الادارة والعاملين او بين الادارة والاطراف التي لها علاقة باعمالها.

ويؤدي فشل الادارة في تحديد المشكلات التي تواجهها بصورة دقيقة وواضحة الى تضاؤل فرص ايجاد خيارات فاعلة وكفؤة تسهم في معالجة المشكلات.

وحري بالابانة ان الكثير من الافراد والإدارات يتحمسون حينما تواجههم مشكلة ويبادرون فورا الى طرح حلول لمعالجتها دون اخذ الوقت المناسب لتحديد ابعادها وتأثيراتها واسبابها الكامنة ولذلك تأتي المعالجات والحلول المقترحة بعيدة عن المشكلة ولا تسهم في معالجتها بل ربما تسهم في جعل الأمور اكثر تعقيدا.

ثانيا:تحديد الاهداف

تلعب جودة الأهداف واهميتها والفوائد المتوقعة منها دورا هاما في حفز المكلفين بتحقيقها الى البذل والتضحية من اجلها، ولذلك ينبغي ان تكون الاهداف مبررة أي بمعنى ان فوائدها اكثر من تكاليفها وتحقق إضافات نوعية مهمة للمنظمة في ضوء الامكانات والفرص المتاحة والتحديات المحتملة وتسهم في استمرار العمل وتطويره بكفاءة عالية.

ثالثا: جمع البيانات والمعلومات

ينبغي بعد تحديد الاهداف المطلوبة جمع البيانات والمعلومات التي لها علاقة بالمشكلة من مختلف المصادر المتاحة، ويتعين على الادارة التأكد من ان البيانات والمعلومات التي جمعتها لها علاقة بالمشكلة وانها دقيقة وموضوعية، وبعد ذلك تتولى تحليلها ودراستها بموضوعية شديدة.

ويُجرى جمع البيانات والمعلومات بعدة اساليب منها: الملاحظة الشخصية والمقابلات المباشرة وغير المباشرة، والسجلات، واستمارات الاستبانة، ولذلك يتعين على الادارة اختيار الاسلوب الافضل للمنظمة في ضوء طبيعة المشكلة والامكانات المتاحة لها، ومزايا الأسلوب الذي تختاره وعيوبه وتكاليفه.

ويلاحظ أن اكثر المشكلات التي تواجه متخذي القرارات في المنظمات في هذا المجال تتعلق بعدم توفر البيانات والمعلومات المطلوبة في الوقت المناسب، او ان تكلفة الحصول عليها مرتفعة.

رابعا: تحديد البدائل

تحدد البدائل التي تسهم في تحقيق الاهداف المطلوبة في ضوء الحقائق التي يتوصل اليها من البيانات والمعلومات التي

جمعت في المرحلة السابقة، ويتوقف عدد البدائل التي يمكن ان تساعد في الوصول الى الاهداف المطلوبة على قدرة الادارة والعاملين على إيجاد البائل.

خامسا: اختيار البديل المناسب

يجرى في هذه المرحلة اختيار البديل المناسب للمنظمة من بين البدائل المتاحة في ضوء ظروفها وامكاناتها الحالية والمستقبلية والتحديات المحتملة وكفاءة البديل الذي يتم اختياره في تحقيق الاهداف المطلوبة.

سادسا: اتخاذ القرار

يجرى في هذه المرحلة اختيار البديل الذي يحقق الاهداف المطلوبة، والايعاز للجهات المسؤولة عن التنفيذ لاتخاذ الاجراءات اللازمة للمباشرة بتنفيذ القرار، ويتعين على الادارة تهيئة جميع المستلزمات (البشرية، والمادية، والمالية)

المطلوبة لتنفيذ القرار، وتوضيح ابعاده واهدافه وكيفية تنفيذه للعاملين، وينبغي اتخاذ القرار في الوقت المناسب من اجل تحقيق الأهداف المتوقعة منه.

عدم اتخاذ القرار في الوقت المناسب

يقـــول جـــاك ولش الـــرئيس التنفيــذي الســابق لشــركة جــنرال إلكتريك الأمريكية: "أنه لم يتأخر في اتخـاذ القـرارات ولكنـه كـان أحيانـا

سابعا: تقويم نتائج تنفيذ القرار

يتعين على الادارة تقويم النتائج التي تترتب عن تنفيذ القرار بصورة دقيقة وموضوعية بهدف التأكد من كفاءة القرار وكفاءة تنفيذه، ويفضل ان تُجرى عملية التقويم خلال عمليات تنفيذ القرار ما

امكن ذلك من اجل معالجة الاخطاء والمشاكل حال حدوثها وقبل ان تتفاقم اضرارها أو تتعذر معالجتها، وينبغي ان تحدد الادارة الاسباب التي تحول دون تحقيق الاهداف المطلوبة من القرار ودراستها بموضوعية شديدة واتخاذ الاجراءات المناسبة لمنع تكرارها في المستقبل.

متابعة تنفيذ القرارات

اعترف وارن بوفيت الرئيس التنفيذي لشركة بيركش اير هاثاوي العالمية، قائلا: "في عام 1988 قررت شراء مشروع "فاني ماني"، وبالفعل أتممت الصفقة، وبكل أسف انشغلت في أعمال أخرى ولم أتمكن من متابعة المشروع بالأسلوب المناسب، ولذلك فان الارباح التي تحققت

العوامل المؤثرة في صنع القرارات واتخاذها

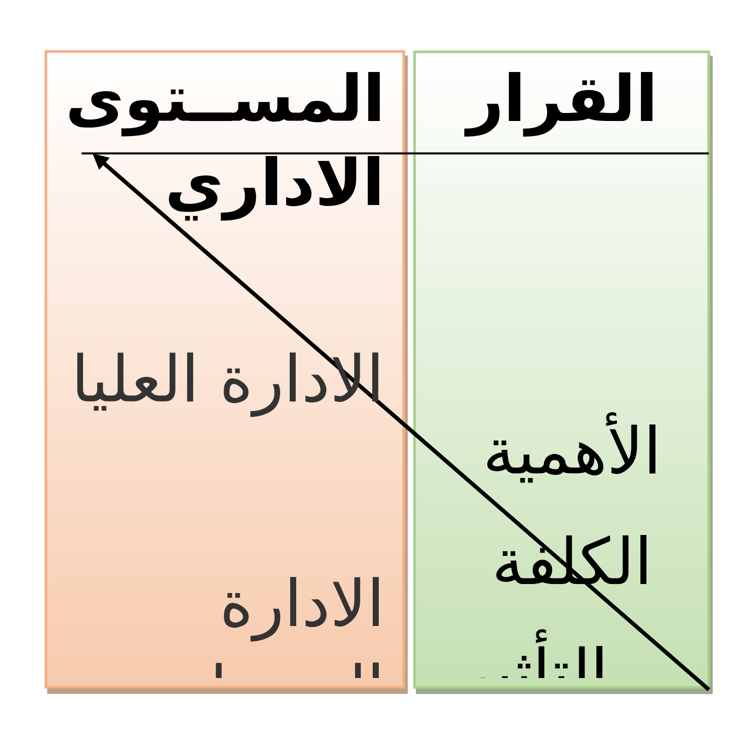
تُجرى عملية صنع القرارات واتخاذها وسط بيئة معقدة وتتغير باستمرار وفيها

العديد من العوامل التي تتفاعل مع بعضها بصورة مستمرة، وتؤثر بدرجات مختلفة على صنع القرارات واتخاذها، ولذلك يتعين على الادارة دراسة ما يأتي بموضوعية شديدة:

1. البيئة الداخلية للمنظمة والتي لها علاقة بالامكانات والموارد المتاحة، ومدى استعداد العاملين للمشاركة في صناعة القرارات وتنفيذها.
2. البيئة الخارجية والتي تتعلق بقدرة المنظمة وكفاءتها في الحصول على عوامل الانتاج، وتسويق المنتجات، ومدى توفر الفرص المطلوبة لتنفيذ القرارات، والتحديات التي تواجه تنفيذ القرارات.

ويعرض الشكل رقم (11) العلاقة بين المستوى الاداري واهمية القرارات وكلفتها وتأثيراتها في المنظمة، ويظهر فيه أن كلفة القرارات واهميتها وتأثيراتها في

المنظمة تتناسب طرديا مع المستوى الاداري الذي يتخذها، ولذلك كلما ارتفع المستوى الاداري الذي تتخذ فيه القرارات كانت القرارات اكثر اهمية وتكاليفها مرتفعة وتأثيراتها في المنظمة كبيرة.



الشكل رقم 11: **العلاقة بين المستوى الاداري واهمية القرار وكلفته وتأثيراته في المنظمة**

متطلبات صنع القرارات واتخاذها

- تغليب مصالح المنظمـة على المصـالح الشخصية.
- ايجـاد أكـبر عـدد ممكن من البـدائل، ودراســتها وتقويمهــا واختيــار البــديل الافضل الممكن تنفيذه.
- مراعاة الموضوعية في القرارات.
- اتاحة الفرصة للعـاملين للمشـاركة في القرارات.
- استشـــارة أصـــحاب الخـــبرة بهـــدف الارتقــــاء بكفــــاءة صــــنع القــــرارات واتخاذهــــا، وقــــد دأبت على هــــذا المنظمـات في المجتمعـات المتقدمـة على جميــع المســتويات حــتى على مستوى الدولة، فهي توظف مختــبرات مجتمعيــة تتــولى اســتطلاع الــرأي ثم دراسة الاسـتطلاعات وبعـد ذلـك تتخـذ القرار المناسب، بينما تكون القــرارات في المجتمعــات المتخلفــة ارتجاليــة ودون استشــارة المختصــين ويكــون الهـدف منهـا تحقيـق مصـالح القيـادة واعوانها.
- توضــيح ابعــاد القــرارات للمعنــيين بتنفيذها وتهيئتهم لقبولها ودعمها.

- توفير متطلبات تنفيذ القرارات.
- اتخـاذ القـرارات وتنفيـذها في الـوقت المناسب لكيلا تحدث مشـكلات بسـبب تـأخير تنفيـذها، أو تهـدر فـرص مهمـة ومفيـدة قـد لا تتكـرر في المسـتقبل، وتجـــدر الاشـــارة إلى ان هنـــاك فرقـــا واضحا بين التأخير في تنفيذ القـــرارات والتـــأني فيهـــا، اذ يـــؤدي التـــأخير إلى مشكلات غير مبررة، بينما يسهم التأني في اتاحة الفرصة للتفكـر والتأمـل في النتائج التي تترتب عن تنفيذ القرارات، ويقول احدهم في هذا الصدد:

اذا كنت ذا رأي فكن ذا عزيمة"
"فان فساد الرأي ان تترددا

- تقـــويم النتـــائج المترتبـــة عن تنفيـــذ القرارات بموضوعية ومعالجة الاخطـاء في الوقت المناسب.
- حمل مسؤولية النتائج التي تـــترتب عن القرارات.

حمل مسؤولية نتائج القرارات

قـــال المـــدرب بـــير بـــراينت Bear Bryant عندما سئل عن مسؤوليته عن النتائج التي تـترتب عن القـرارات: "اذا ترتبت عن القرارات نتائج مخيبة للآمال

الاعتراف بخطأ القرار

اعــترف مــا لي أيوكوكــا، الــرئيس السـابق لشـركة كرايسـلر للسـيارات، قــائلا: إن من أكــبر أخطــائي المهنيــة تعيين بوب ايتون في وظيفة قياديـة، لم يكن من اللائق أبدا أن ارتكب مثل هـذه

صعوبات صنع القرارات واتخاذها

لا بــد من التأكيــد ان عمليــة صــنع القرارات المهمة واتخاذهـا في المنظمـات ليس بالامر السهل دائمـا وتواجـه تحـديات ومعيقات عديـدة ناهيـك عن التضـارب في البدائل المتاحة، وفيما يأتي اهم الصعوبات التي تواجه عمليات صنع القرارات:

- صعوبة إدراك المشكلة وتحديدها بدقة.
- عدم القدرة على تحديد الهدف اوالأهداف المطلوب تحقيقها من القرار بدقة.
- لا يمتلك متخذ القرار الكفاءة المطلوبة.
- عدم توفر المعلومات والبيانات المطلوبة لصنع القرار.
- الخوف من اتخاذ القرارات.
- عدم توفر متطلبات تنفيذ القرارات.
- حدوث تغـيرات كبـيرة غـير متوقعـة خلال تنفيذ القـرار تحـول دون تنفيـذ القرار.
- مقاومة التابعين لتنفيذ القرارات امـا بســبب عــدم مشــاركتهم في صــنع القــرارات أو جهلهم بالفوائــد الــتي

تتحقق منها أو لتوقعهم بان القرارت تترتب عنها الاضرار بمصالحهم أو تترتب عنها إضافة اسؤوليات عليهم أو بهدف افراغ الإدارة من حقها في صنع القرارات واتخاذها أو الاستقواء عليها، وتقطع الوقائع ان مقاومة القرارات تكون في بعض الحالات سلمية وفي حالات أخرى يصاحبها عنف وتخريب وما في حكم ذلك، ويتعين على الإدارة معالجة مقاومة التابعين لتنفيذ القرارات بالحوار والاقناع أو بتعديل القرارات أو الغائها أو تاجيلها أو تقديم مكافآت تشجيعية لحفز المعترضين لقبول القرارات.

- تعاطف متخذي القرارات مع المواقف التي يتعين اتخاذ قرارات بصددها يجعل القرارات غير موضوعية.

مشاركة العاملين في صنع القرارات واتخاذها

يشير مفهوم المشاركة في اتخاذ

القرارات في المنظمات الى تفاعل العاملين (عقليا وعاطفيا) مع الإدارة في عمليات صنع القرارات واتخاذها.

وقــــد دأبت الادارة في المجتمعــــات المتقدمــة على اتاحــة الفرصــة للتــابعين للمشــاركة في عمليــات صــنع القــرارات بعدما أدركت أهميــة الفوائــد الــتي تتحقــق منها، بينما تــرفض الادارة في المجتمعــات المتخلفــة مشــاركة التــابعين في صــنع القرارات اعتقادا منها بـان ذلـك يقلـل من هيبتها ومكانتها بينهم.

مزايا مشاركة العاملين في صنع القرارات

تحقق مشاركة العاملين في صنع القرارات في المنظمات ما يأتي:

- تعزز ثقة العاملين بأمكاناتهم وقدراتهم، وتمكنهم من امتلاك الشعور بالقدرة على المساهمة في مواجهة مشكلات العمل والابداع فيه، وتزيد من ولائهم للعمل، وتحفزهم لتوظيف

امكاناتهم وقدراتهم بكفاءة عالية في تحقيق اهداف القرارات التي شاركوا فيها.

- تعبئة جهود جميع العاملين وطاقاتهم وتوظيفها في تحقيق اهداف القرارات، وفي ذات الوقت حمل مسؤولية القرارات التي شاركوا فيها بوعي واندفاع ذاتي (12).
- تمد الادارة بمعلومات وبيانات مهمة تعينها على صنع القرارات واتخاذها بكفاءة (13).
- توظيف العقل الجمعي بدلا عن العقل الفردي في إنتاج المزيد من البدائل التي تسهم في الارتقاء بكفاءة صنع القرارات.
- تنمي قدرات العاملين ومهاراتهم في عمليات صنع القرارات.
- تعرف العاملين بصورة مباشرة باهداف القرارات، وتمكن الادارة من معرفة ملاحظاتهم ومقترحاتهم بصددها

بصورة مباشرة.

- تعمق ثقافة الحوار وقبول التعددية والاختلاف في المنظمة.

اما أهم سلبيات مشاركة العاملين في صنع القرارات فهي:

- تستغرق عملية صنع القرارات واتخاذها وقتا طويلا، ولذلك لا تصلح في الازمات والطوارئ.
- تتمخض عنها في بعض الحالات قرارات توفيقية لا تحقق الأهداف المطلوبة بكفاءة .
- يتولد لدى التابعين انطباع بان الادارة عاجزة عن حل المشكلات توظيف الفرص بمفردها ، ويترتب عن هذا نتائج خطيرة من اهمها عدم احترامهم للادارة، وتؤكد الوقائع ان هذه الظاهرة منتشرة في المجتمعات المتخلفة.

معيقات مشاركة العاملين في صنع القرارات

تواجه عملية مشاركة العاملين في صنع

القرارات واتخاذها في المنظمات المعيقات الاتية (14) :

1- يعارض بعض المديرين مشاركة العاملين في صنع القرارات لاعتقادهم بان مشاركتهم تحد من حريتهم في العمل وتنقص من أهمية مراكزهم الاجتماعية والوظيفية، أو يعتبرون العاملين غير مؤهلين للمشاركة بشكل فاعل في صنع القرارات.
2- تكون مشاركة العاملين في صنع القرارات في منظمات الدول المتنامية في اغلب الحالات شكلية، وتؤدي الى هدر في الجهود والوقت والاموال.
3- يتردد بعض التابعين في المشاركة في صنع القرارات ولا سيما في الدول المتنامية بسبب التربية الاجتماعية التي جعلت الاغلبية منهم لا يمتلكون الجرأة والاقدام على المشاركة خوفا من الفشل والنتائج السلبية التي

تترتب عنه.

4- اعتادت المجتمعات في الدول المتنامية على ان القرارات ينبغي ان تتخذ من قبل السلطة في قمة التنظيم الاجتماعي للعائلة، وقد انتقلت هذه الحالة الى التنظيمات الاقتصادية في تلك الدول، ولهذا فان القرارات في منظمات تلك المجتمعات تتخذ من قبل الادارة العليا حصرا ولا يشارك فيها العاملون.

5- يتعــذر صــنع القــرارات واتخاذهــا في الوقت المناسب.

مديات مشاركة العـاملين في صـنع القرارات

تكـــون مشـــاركة العـــاملين في صـــنع القـرارات واتخاذهـا في المنظمـات ضـمن المديات الاتية (15):

1. يقــدم العــاملون للادارة المعلومــات والبيانـات المطلوبـة لصـنع القـرارات

واتخاذها.

2. يشارك العاملون مع الادارة في دراسة المشكلات وتحديد الاهداف في ضوء البيانات والمعلومات المتاحة، وتتولى الإدارة صنع القرارات واتخاذها.
3. تناقش الادارة القرارات مع العاملين قبل اتخاذها، وتطلب منهم أقتراح البدائل والمساهمة في تقويم النتائج المتوقعة من القرارات المزمع اتخاذها وهي تتولى صنع القرارات واتخاذها.
4. يسهم العاملون بصورة مباشرة وفاعلة في جميع مراحل عملية صنع القرارات واتخاذها.

ويظهر مما تقـدم ان دور العـاملين في المـــــديات الثلاث الأولى يقتصـــــر على المسـاهمة في صـنع القـرارات، إمـا في المـدى الرابـع فهم يشـتركون في صـنع القرارات واتخاذها بصورة فعلية.

متطلبات مشاركة العاملين في صنع القرارات

يتطلب نجاح مشاركة العاملين في صنع القرارات ما يأتي:

1. وجود تفاعل ايجابي بين الإدارة والعاملين.
2. توفر الوعي المدرك والقناعة الشخصية لدى الادارة والعاملين بأهمية مشاركة العاملين في صنع القرارات وحمل مسؤولية النتائج التي تترتب عنها.
3. ايمان الادارة باهمية مشاركة العاملين في صنع القرارات.
4. تنظم الادارة علاقاتها مع العاملين على وفق اساليب انسانية بعيدة عن الاستبداد، وتوفر لهم الفرص للتعبير عن وجهات نظرهم بحرية تامة وصراحة متناهية على وفق مبدأ ان لا ضريبة على الآراء واحترام الرأي والرأي الآخر بهدف

تشجيعهم على تقديم الافكار والمقترحات التي تسهم في الارتقاء بكفاءة صنع القرارات .

5. تقديم حوافز (مادية ومعنوية) للعاملين الذين يشاركون بصورة فاعلة وايجابية في جميع مراحل صنع القرارات واتخاذها في المنظمة.

المبحث الثالث
التخطيط واتخاذ القرارات في المنهج الإسلامي

شدد المنهج الاسلامي بصورة واضحة على ضرورة اعتماد التخطيط والاعداد للمستقبل في جميع اعمال المنظمات لدوره في تمكينها من تطويع المستقبل المجهول لأهدافها وتوخي الحيطة والحذر ومواجهة المجهول والتغيرات المحتملة من خلال تحديد الطريق المؤدي الى الاهداف التي تسعى للوصول اليها بعد دراسة مستفيضة لجميع الفرص والإمكانات والتحديات واحتمالات المستقبل التي قد تحول دون وصولها الى الأهداف المطلوبة، شريطة ان تكبح الحماس الذي ينتابها عندما تحقق الأهداف

بكفاءة عالية لكيلا لا تفقـد السـيطرة على مشـاعرها ويتملكهـا الغـرور والمبالغـة في الثقــة بــالنفس الى الحــد الــذي تســتهين بالصعاب والمعيقات والمنافسين والاعداء.

وقد قدم المنهج الإسلامي نماذج عملية وواقعيـة عن الـدور الـذي يلعبـه التخطيـط في تحقيق الأهداف ومواجهـة المشـكلات، ويبدو ذلك واضحا في النماذج التي عرضها القرآن الكريم.

النموذج الأول: التخطيط الاستراتيجي

عرضت سورة يوسف في القرآن الكريم نموذجا للتخطيط الاستراتيجي مدته خمسة عشر عاما، استهدف تجاوز مشكلات نقص المنتجات الزراعية التي ربما تحل بشعب مصر آنذاك بسبب سنوات الجدب، فقد ورد فيها انه سوف تأتي اليهم سبع سنوات يكون فيها الخير والبركة وزيادة في المحاصيل الزراعية، وتعقبها سبع سنوات يحل فيها الجدب وجفاف مياه النيل وتكاثر الآفات الزراعية،

وبعد ذلك يأتي عام يفتح الله تعالى فيه على الناس ويكشف عنهم الضر وينزل المطر وتجود الارض بالمنتجات، ولذلك أُعدت خطة استهدفت زراعة الارض بصورة فاعلة طوال سنوات الخير الوفير، وفي ذات الوقت ترشيد الاستهلاك والمحافظة على الفائض في مخازن صالحة.

ويظهر في تلك السورة المباركة أن يوسف قد وضع خطة استراتيجية تغطي مدة خمسة عشرعاما تضمنت ما يأتي:

أ- زراعة الارض خلال سنوات الخير والعطاء بكفاءة عالية، ويظهر ذلك في قوله تعالى "قَالَ تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَأَباً" بهدف انتاج كميات كبيرة من الحبوب استعدادا لمواجهة السنوات الجدب.

ب- ترشيد استهلاك المنتجات الزراعية، ويتبين ذلك في قوله تعالى "فَمَا حَصَدْتُمْ فَذَرُوهُ فِي سُنْبُلِهِ إِلَّا قَلِيلاً مِمَّا

تَأْكُلُونَ".
ج- خزن الكميات الفائضة عن الاستهلاك، والمحافظة عليها بهدف الاستفادة منها في السنوات العجاف في قوله تعالى "فَمَا حَصَدْتُمْ فَذَرُوهُ فِي سُنْبُلِهِ".
د- اناطة مسؤولية الاشراف على تنفيذ الأعمال التخزين (استلام المحاصيل من المزارعين والمحافظة عليها وتجهيز الناس من الغلة المخزونة) بأشخاص أكفاء، ويتجلى ذلك في قوله تعالى "قَالَ اجْعَلْنِي عَلَى خَزَائِنِ الْأَرْضِ إِنِّي حَفِيظٌ عَلِيمٌ"، ولذلك اقترح يوسف على القيادة العليا آنذاك ان يتولى بنفسه الاشراف على العمليات المتعلقة بتسلم المنتجات الزراعية من المزارعين وتخزينها في مخازن ملائمة، وتجهيز الافراد من المنتجات المخزونة في ضوء خطة دقيقة معدة مسبقا مستوعبة جميع الامكانات

والمتغيرات والتحديات بهدف تجاوز المشكلات الناجمة عن سنوات الجدب بكفاءة عالية.

وقـــد وقعت الأحـــداث الـــتي توقعهـــا يوسـف فعلا، فقـد عاشـت مصـر آنـذاك سـبع سـنوات خـير وفـير، واعقبتهـا سـبع ســنوات جفــاف وجــدب، ولكن بفضــل التخطيـط الاسـتراتيجي السـليم والتنفيـذ المتقن للخطـة تمكنـوا من مواجهـة جميـع المشــكلات الــتي كــان يمكن ان تحــدث بســبب نقص المنتجــات الزراعيــة خلال سـنوات الجـدب بكفـاءة عاليـة من خلال استشراف المستقبل والـذي يعـد من أهم متطلبات التعامل مع المعطيـات والفـرص والتحـــديات المحتملـــة في المســـتقبل والسعي الى الأهداف المطلوبـة دون كلـل أو ملل.

النموذج الثاني: التخطيط لإنشاء سد

تعرض سورة الكهف عملية التخطيط لانشاء سد يكون حاجزا بين قوم يأجوج

ومأجوج وبين القوم المستضعفين انذاك، وتبين تلك السورة ما يأتي:

أ- يطلب القوم المستضعفون من ذي القرنين أن يقيم سدا يكون حاجزا بينهم وبين القوم الطغاة قوم يأجوج ومأجوج.

ب- يعرض القوم المستضعفون على ذي القرنين المال مقابل توليه مهمة إنشاء السد، الا انه يرفض المال ويطلب اليهم المشاركة الفاعلة في انشاء السد، ويظهر هذا في قوله تعالى "قَالُوا يَا ذَا الْقَرْنَيْنِ إِنَّ يَأْجُوجَ وَمَأْجُوجَ مُفْسِدُونَ فِي الْأَرْضِ فَهَلْ نَجْعَلُ لَكَ خَرْجاً عَلَى أَنْ تَجْعَلَ بَيْنَنَا وَبَيْنَهُمْ سَدّاً قَالَ مَا مَكَّنِّي فِيهِ رَبِّي خَيْرٌ فَأَعِينُونِي بِقُوَّةٍ أَجْعَلْ بَيْنَكُمْ وَبَيْنَهُمْ رَدْماً".

ج- حُددت الاعمال المهمة المطلوبة لانشاء السد، كما يظهر في قوله تعالى "آتُونِي زُبَرَ الْحَدِيدِ حَتَّى إِذَا سَاوَى بَيْنَ الصَّدَفَيْنِ قَالَ انْفُخُوا حَتَّى إِذَا جَعَلَهُ نَاراً قَالَ آتُونِي أُفْرِغْ عَلَيْهِ قِطْراً".

د- تشترك القيادة مع الاخرين في تنفيذ الخطة، ويظهر هذا في قوله تعالى "قَالَ مَا مَكَّنِّي فِيهِ رَبِّي خَيْرٌ فَأَعِينُونِي بِقُوَّةٍ أَجْعَلْ بَيْنَكمْ وَبَيْنَهُمْ رَدْماً".

هـ- التأكد من متانة السد، ويتجلى ذلك في قوله تعالى "فَمَا اسْطَاعُوا أَنْ يَظْهَرُوهُ وَمَا اسْتَطَاعُوا لَهُ نَقْباً" .

النموذج الثالث: التخطيط لصنع سفينة

يبين القرآن الكريم أن الله تعالى كلف نوحا بصنع سفينة بعد أن استيأس من جدوى نصح قومه الذين عصوا امر الله سبحانه، ويظهر في ايات القرآن الكريم التي تناولت هذا الموضوع ما يأتي:

- ان الله يأمر نوحاu بصناعة سفينة بهدف انقاذه ومن آمن به من الغرق الذي قرره الله تعالى على قوم نواح.
- كان نوحu يصنع السفينة تحت رعاية الله وتوجيهاته، وقد اسهم هذا في

انجاز العمل بالكفاءة المطلوبة، ويظهر هذا في قوله تعالى "وَاصْنَعِ الْفُلْكَ بِأَعْيُنِنَا وَوَحْيِنَا وَلا تُخَاطِبْنِي فِي الَّذِينَ ظَلَمُوا إِنَّهُمْ مُغْرَقُونَ".

- جرى تصميم السفينة وتحديد متانتها والمواد الاولية المطلوبة لصنعها في ضوء الهدف من صناعتها.
- تستخدم السفينة في الوقت المناسب لانقاذ نوح u ومن يحمل معه، ويتجلى هذا في قوله تعالى "فَأَوْحَيْنَا إِلَيْهِ أَنِ اصْنَعِ الْفُلْكَ بِأَعْيُنِنَا وَوَحْيِنَا فَإِذَا جَاءَ أَمْرُنَا وَفَارَ التَّنُّورُ فَاسْلُكْ فِيهَا مِنْ كُلٍّ زَوْجَيْنِ اثْنَيْنِ وَأَهْلَكَ إِلَّا مَنْ سَبَقَ عَلَيْهِ الْقَوْلُ مِنْهُمْ وَلا تُخَاطِبْنِي فِي الَّذِينَ ظَلَمُوا إِنَّهُمْ مُغْرَقُونَ".

النموذج الرابع: التخطيط في هجرة الرسول محمد r الى المدينة المنورة

اعتمد الرسول محمد r التخطيط في جميع مراحل تبليغ الإسلام للناس ايماناً منه بأن التخطيط من متطلبات إنجاح الأعمال وضرورة لبلوغ الاهداف المطلوبة وأنه ركيزة أساسية يقوم عليها هذا الدين، وهذا ينسجم مع الفهم الصحيح لمعنى التوكل على الله والإيمان بالقدر والأخذ بالأسباب بعد ذلك.

ويظهر التخطيط في سيرة الرسول مَعْلما بارزا في جميع جوانبها وفي كل مراحل تبليغه للإسلام: حسبنا ان نشير الى اعتماد التخطيط في هجرته الى المدينة، ونفذ خطة الهجرة بكفاءة فتمكن من الوصول الى المدينة المنورة هو وصاحبه ليباشر المهام التي تنتظره هناك معتمدا على الله تعالى ومتوكلا عليه، وقد تضمنت خطة الهجرة ما يأتي:

- تعيين المكان الذي تنتهي اليه الهجرة.
- تحديد الطريق الذي يسلكه الى المكان الذي تنتهي اليه الهجرة، فقد اختار طريقا غير مألوف لكثير من الناس آنذاك.

- اختيار رفيق الطريق من بين الاخيار.
- تحديد وقت الانطلاق، اذ خرج من بيتـه في أوَّل الليل.
- مراعاة السرية في الهجـرة، والتمويـه على قريش.
- تهيئة متطلبات الرحلة.
- التمويه على الاعداء الذين اعدوا العدة لقتله في ليلة الهجرة.

مرتكزات التخطيط واتخاذ القرارات في المنهج الإسلامي

اوضح المنهج الاسلامي ان عمليات التخطيط واتخاذ القرارات ينبغي ان تستهدف توظيف الموارد والامكانات المتاحة للامة الاسلامية بكفاءة عالية، وتحقق التنسيق والتعاون بين جميع الافراد الذين تناط بهم مسؤولية تنفيذ الاعمال المطلوبة لاجل الارتقاء بها الى المستوى الذي يجعل منها خير امة اخرجت للناس، ويظهر من دراسة ذلك المنهج القويم ان

عمليات التخطيط واتخاذ القرارات تقوم على المرتكزات الآتية:

- الاعداد للمستقبل.
- الانتفاع من معطيات الماضي.
- تحديد الاهداف.
- توفير متطلبات تحقيق الاهداف.
- الالتزام بتنفيذ الخطط.
- تحديد سقف زمني للخطط.
- اتخاذ القرار في الوقت المناسب.
- الاعتماد على البيانات والمعلومات الدقيقة.
- توثيق الخطط والقرارات.
- المشاركة في التخطيط واتخاذ القرارات.
- التفرد في حمل مسؤولية القرارات.
- الاقدام على اتخاذ القرارات.
- العقلانية في التخطيط واتخاذ القرارات.
- مواجه مقاومة القرارات.
- المرونة في التخطيط.

- حجب الاهداف عن المنافسين.
- تعليل القرارات وذكر موجباتها.

اولا: الاعداد للمستقبل

اكد المنهج الاسلامي اهمية الاعداد للمستقبل من خلال التخطيط الذي يسهم في تحقيق افضل توظيف ممكن للامكانات المتاحة والمعطيات والفرص، وفي ذات الوقت يمنع الفوضى والعشوائية في تنفيذ الاعمال التي تضمن استمرار المنظمات وتطورها، وتطوير الامة الاسلامية والارتقاء بها الى المستويات التي تتحقق فيها لافرادها الرفاهية في اطار شريعة اللهY وسنة المصطفى r، ويظهر تأكيد اهمية التخطيط والاعداد للمستقبل في قوله تعالى "وَأَعِدُّوا لَهُمْ مَا اسْتَطَعْتُمْ مِنْ قُوَّةٍ وَمِنْ رِبَاطِ الْخَيْلِ تُرْهِبُونَ بِهِ عَدُوَّ اللَّهِ وَعَدُوَّكُمْ وَآخَرِينَ مِنْ دُونِهِمْ لا تَعْلَمُونَهُمُ اللَّهُ يَعْلَمُهُمْ"(3).

ويظهر في قول الامام علي t "اعمل

لدنياك كأنك تعيش أبدا واعمل لآخرتك كأنك تموت غدا" ان على الافراد اعداد الخطط التي تحدد الأهداف التي يطمحون للوصول اليها وتوفير جميع المتطلبات التي تمكنهم من العيش الحر الكريم وكأنهم يعيشون ابدا، وفي ذات اعداد انفسهم لملاقاة الله تعالى الذي يسألهم عن تطبيق احكامه في المعاملات والعبادات وكأنهم يموتون غدا.

ثانيا: الانتفاع من معطيات الماضي

أوضح المنهج الاسلامي ضرورة دراسة الماضي بصورة مستفيضة واستخلاص العبر والدروس التي يمكن الاستفادة منها في التخطيط للمستقبل، ويتبين ذلك في قوله تعالى "لَقَدْ كَانَ فِي قَصَصِهِمْ عِبْرَةٌ لِأُولِي الْأَلْبَابِ مَا كَانَ حَدِيثاً يُفْتَرَى وَلَكِنْ تَصْدِيقَ الَّذِي بَيْنَ يَدَيْهِ وَتَفْصِيلَ كُلِّ شَيْءٍ وَهُدىً وَرَحْمَةً لِقَوْمٍ يُؤْمِنُونَ"(4)، وقوله تعالى "أَوَلَمْ يَسِيرُوا فِي الْأَرْضِ فَيَنْظُرُوا

كَيْفَ كَانَ عَاقِبَةُ الَّذِينَ مِنْ قَبْلِهِمْ كَانُوا أَشَدَّ مِنْهُمْ قُوَّةً وَأَثَارُوا الْأَرْضَ وَعَمَرُوهَا أَكْثَرَ مِمَّا عَمَرُوهَا وَجَاءَتْهُمْ رُسُلُهُمْ بِالْبَيِّنَاتِ فَمَا كَانَ اللَّهُ لِيَظْلِمَهُمْ وَلَكِنْ كَانُوا أَنْفُسَهُمْ يَظْلِمُونَ" (5).

كما شدد الرسول محمد ﷺ على الاستفادة من الماضي في مجال التخطيط واخذ العبر منه بهدف منع تَكرار ذات الأخطاء في المستقبل في حديث غاية في الاهمية والاختصار والوضوح قال فيه "لا يُلدَغ المؤمنُ من جحر واحد مَرَّتين".

وقد عرض القرآن الكريم تجارب الأمم والمنظمات والقيادات التي سبقت ظهور الإسلام لكي يأخذ منها المسلمون العبرة والموعظة ويجنبوا انفسهم الوقوع في المشكلات والأزمات، ويقول بسمارك مؤكدا ضرورة الاستفادة من تجارب الاخرين "الحمقى هم من يتعلمون من خوض التجربة بانفسهم اما انا فاحب ان اتعلم من تجارب الاخرين"(6).

ثالثا: تحديد الأهداف

اعطى المنهج الاسلامي اهمية متزايدة لموضوع تحديد الاهداف التي ينبغي تحقيقها في المستقبل لاجل تحديد الأعمال التي تحقق تلك الأهداف وتوظيف جميع الامكانات بكفاءة عالية، ومنع الفوضى في اداء الأنشطة، فقد حدد الله تعالى الهدف من خلق الانس والجن في قوله تعالى "وَمَا خَلَقْتُ الْجِنَّ وَالْإِنْسَ إِلَّا لِيَعْبُدُونِ"(7)، ويؤكد الله هذا الجانب ايضا في قوله "أَفَحَسِبْتُمْ أَنَّمَا خَلَقْنَاكُمْ عَبَثاً وَأَنَّكُمْ إِلَيْنَا لا تُرْجَعُونَ" (8)، ويظهر هذا ان الله لم يخلق الناس عبثا ولم يتركهم سدى انما خلقهم للعبادة وتعمير الارض، وانهم سيرجعون اليه فينبئهم بما كانوا يعملون من اجل معرفة مدى تحقق الهدف الذي من اجله خلقهم سبحانه، ويؤكد الله تعالى كذلك أنه لم يخلق السماوات والارض عبثا او لعباً وانما لاهداف محددة في قوله "وَمَا خَلَقْنَا السَّمَاءَ وَالْأَرْضَ وَمَا بَيْنَهُمَا لاعِبِين"(

(9).

وبناءً على ما تقدم ينبغي للادارة لكيلا تكون اعمالها عبثا لا طائل منها وتضيع عليها فرصة الاستفادة من الموارد والفرص والإمكانات المتاحة ان تحدد لها اهدافا واضحة ودقيقة وممكنة التحقيق ضمن امكاناتها ولا تلحق اضرارا بالاخرين.

رابعا: توفير متطلبات تحقيق الاهداف

فرض الله سبحانه وتعالى على نفسه ان يوفر للناس جميع المتطلبات التي تطعمهم من جوع وتأمنهم من خوف، ويظهر هذا في قوله تعالى "فَلْيَعْبُدُوا رَبَّ هَذَا الْبَيْتِ الَّذِي أَطْعَمَهُمْ مِنْ جُوعٍ وَآمَنَهُمْ مِنْ خَوْفٍ" (10)، فاسبغ عليهم نعماً ظاهرة وباطنة لا تعد ليمكنهم من تأدية العبادات والمعاملات على وفق ما يحقق مرضاته وينفع العباد ويعمر البلاد، ويظهر هذا قوله تعالى "وَإِنْ تَعُدُّوا نِعْمَةَ اللَّهِ لا تُحْصُوهَا إِنَّ اللَّهَ لَغَفُورٌ رَحِيمٌ"(11)،

ويمكنهم ايضا من مواجهة الأعداء في قوله تعالى "وَأَعِدُّوا لَهُمْ مَا اسْتَطَعْتُمْ مِنْ قُوَّةٍ وَمِنْ رِبَاطِ الْخَيْلِ تُرْهِبُونَ بِهِ عَدُوَّ اللَّهِ وَعَدُوَّكُمْ وَآخَرِينَ مِنْ دُونِهِمْ لا تَعْلَمُونَهُمُ اللَّهُ يَعْلَمُهُمْ وَمَا تُنْفِقُوا مِنْ شَيْءٍ فِي سَبِيلِ اللَّهِ يُوَفَّ إِلَيْكُمْوَأَنْتُمْ لا تُظْلَمُونَ"(12).

ويقدم الله مثلاً رائعاً يؤكد فيه ضرورة توفير المستلزمات الملائمة لتنفيذ الاعمال المطلوبة لتحقيق الاهداف، ويتبين هذا في قوله تعالى "لَهُ دَعْوَةُ الْحَقِّ وَالَّذِينَ يَدْعُونَ مِنْ دُونِهِ لا يَسْتَجِيبُونَ لَهُمْ بِشَيْءٍ إِلَّا كَبَاسِطِ كَفَّيْهِ إِلَى الْمَاءِ لِيَبْلُغَ فَاهُ وَمَا هُوَ بِبَالِغِهِ وَمَا دُعَاءُ الْكَافِرِينَ إِلَّا فِي ضَلالٍ" (13)، وتشير هذه الاية الكريمة الى ان المستلزمات التي وظفت لرفع الماء الى الفم غير ملائمة، لان الماء ينساب من بين اصابع الكف قبل ان يصل الى الفم، اضافة الى هذا هناك مثل اخر يبين الله تعالى به التأثيرات السلبية التي

تترتب على عدم توفير المتطلبات المناسبة لتحقيق الاهداف في قوله تعالى "وَهِيَ تَجْرِي بِهِمْ فِي مَوْجٍ كَالْجِبَالِ وَنَادَى نُوحٌ ابْنَهُ وَكَانَ فِي مَعْزِلٍ يَا بُنَيَّ ارْكَبْ مَعَنَا وَلا تَكُنْ مَعَ الْكَافِرِينَ قَالَ سَآوِي إِلَى جَبَلٍ يَعْصِمُنِي مِنَ الْمَاءِ قَالَ لا عَاصِمَ الْيَوْمَ مِنْ أَمْرِ اللَّهِ إِلَّا مَنْ رَحِمَ وَحَالَ بَيْنَهُمَا الْمَوْجُ فَكَانَ مِنَ الْمُغْرَقِينَ" (14)، ويظهر في قوله تعالى هذا ان ابن نوح كان من المغرقين لانه لم يختر الوسيلة المناسبة للنجاة من الغرق وهي سفينة الايمان التي قررها الله وانما آوى الى الجبل.

ويتبين مما تقدم ان على الادارة بعد ان تحدد الاهداف التي تسعى اليها والاعمال المطلوبة لتحقيقها توفير جميع المستلزمات المطلوبة لتنفيذالاعمال من حيث الكم والنوع والتوقيت والكلفة.

ويتعين على الإدارة ان تحتفي بانجازتها عندما تحقق أهدافها بكفاءة عالية وتواصل

مسيرتها وهي اكثر كفاءة، وفي ذات الوقت لا بد لها ان تتوقع ان نجاحاتها سوف تزيد من منافسيها واعدائها، لذلك عليها تطوير اساليبها في مراقبة تحركات جميع الذين يحسدونها على نجاحاتها وتعد العدة لمواجهتهم ودفع ضريبة نجاحها.

وتؤكد الحقائق ان عداوة اليهود للمسلمين تتفاقم حدتها كلما حقق المسلمون نجاحات على جميع الصعد منذ بداية ظهور الإسلام وسوف يستمرون كذلك الى يوم يرث الله الأرض ومن عليها، ويظهر هذا في قوله تعالى "وَدَّ كَثِيرٌ مِّنْ أَهْلِ الْكِتَابِ لَوْ يَرُدُّونَكُم مِّن بَعْدِ إِيمَانِكُمْ كُفَّارًا حَسَدًا مِّنْ عِندِ أَنفُسِهِم مِّن بَعْدِ مَا تَبَيَّنَ لَهُمُ الْحَقُّ"[15].

خامسا: الالتزام بتنفيذ الخطط

تمثل الخطط التي تعدها الادارة عهدا والتزاما يحدد مسؤولياتها ومسؤوليات العاملين عن تنفيذ الاعمال التي تحقق الاهداف المطلوبة، ولذلك ينبغي الالتزام

بتلك الخطط، تطبيقا لقوله تعالى "وَأَوْفُوا بِالْعَهْدِ إِنَّ الْعَهْدَ كَانَ مَسْؤُولاً" (16).

ان التزام الادارة والعاملين بتنفيذ الخطط على وفق المفهوم الذي اشير اليه انفا يسهم في معرفة مدى كفاءة عمليات التخطيط والتنفيذ، ويبين الايجابيات والسلبيات فيهما، ويمكّن الادارة من اتخاذ الإجراءات التي تعمق الايجابيات وتواجه السلبيات بكفاءة عالية.

سادسا: تحديد سقف زمني للخطط

اكد المنهج الاسلامي اهمية تحديد سقف للخطط، ويظهر هذا في قوله تعالى "وَلِكُلِّ أُمَّةٍ أَجَلٌ فَإِذَا جَاءَ أَجَلُهُمْ لا يَسْتَأْخِرُونَ سَاعَةً وَلا يَسْتَقْدِمُونَ"(17).

وقد ادرك المنهج الاسلامي ان الوقت يمثل اهم عوامل الانتاج المتاحة لجميع الافراد بالتساوي، وينبغي توظيفه بكفاءة لانه مورد لا يتجدد ولا يخزن ولا يمكن استئجاره أو شراؤه أو ايقافه أو استعادة

ما يمضي منه، وان الافراد تتفاوت كفاءتهم في توظيفه والاستفادة منه.

وقد ادركت الدول المتقدمة هذه الحقيقة بعد اكثر من اربعة عشر قرنا، واخذت بتنفيذ الاعمال في اوقاتها وتحقق الكفاءة في وظيف الوقت المتاح لها، فتطورت تقنيات العمل ودربت العاملين على كيفية توظيف الوقت بكفاءة فتمكنت من خفض كلفة اداء الاعمال مقارنة بكلفة اداء نفس الاعمال في الدول المتخلفة.

وحري بالبيان ان الافراد في الدول المتخلفة لا يوظفون الوقت المتاح لهم بالكفاءة المطلوبة، وان السمة التي تميزهم عن نظرائم في الدول المتقدمة هي عدم التزام معظمهم بتنفيذ الاعمال في اوقاتها، وقد تسبب هذا في مشكلات عديدة لهم وللمنظمات من أهمها: تأخير تنفيذ الاعمال وارتفاع تكاليف ادائها.

سابعا: اعتماد الخطط والقرارات على بيانات ومعلومات دقيقة

وردت آيات عديدة في القرآن الكريم تؤكد ضرورة الاعتماد على البيانات والمعلومات الدقيقة والموضوعية، وحذرت في ذات الوقت من اتباع الظن منعا للمشكلات التي تحدث بسببه والتي يشير اليها قوله تعالى "وَمَا لَهُمْ بِهِ مِنْ عِلْمٍ إِنْ يَتَّبِعُونَ إِلَّا الظَّنَّ وَإِنَّ الظَّنَّ لا يُغْنِي مِنَ الْحَقِّ شَيْئاً "(18)، وقوله تعالى "يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِنْ جَاءَكُمْ فَاسِقٌ بِنَبَأٍ فَتَبَيَّنُوا أَنْ تُصِيبُوا قَوْماً بِجَهَالَةٍ فَتُصْبِحُوا عَلَى مَا فَعَلْتُمْ نَادِمِينَ"(19)، وقوله "يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اجْتَنِبُوا كَثِيراً مِنَ الظَّنِّ إِنَّ بَعْضَ الظَّنِّ إِثْمٌ"(20)، كما اكد الرسول محمد الابتعاد عن الظن في قوله "اياكم والظن فأن الظن اكذب الحديث"(21).

وتأسيسا على ما تقدم ينبغي للادارة ان تعتمد على بيانات ومعلومات دقيقة وموضوعية في عمليات التخطيط واتخاذ القرارات وتقويم اداء العاملين وسلوكهم، وتحديد البدائل والفرص والتحديات

المحتملة وعمليات المراقبة، وغيرها من الفعاليات التي تضطلع بها.

اهمية المعلومات الدقيقة في تحقيق الاهداف المطلوبة

طلب الخليفة عمر الى سعد بن ابي وقاص قائده في معركة القادسية ان يقدم له معلومات دقيقة عن جيش الفرس في تلك المعركة

ثامنا: اتخاذ القرارات في الوقت المناسب

يحتل عامل الـزمن أهميـة قصـوى في كفاءة القرارات في بعـدين مهمين: يتعلـق الأول باكتشـاف المشـكلة وتحديـدها بدقـة وموضوعية شـديدة في الـوقت المناسـب، تعلق البعد الثـاني باتخـاذ قـرار يسـهم في معالجـة المشـكلة في الـوقت المناسـب، لكيلا تفقد الإدارة فرصـة تحقيـق الأهـداف المتوقعة من القرار بسبب عـدم اكتشـاف المشكلة في الـوقت المناسـب و/أو عـدم

اتخاذ القرار المطلوب لمعالجتها في الوقت المناسب.

النتائج السلبية التي تترتب عند التأخر في اتخاذ القرارات

يظهر في القرآن الكريم ان فرعون اتخذ القرار المتعلق بالايمان بما جاءه به موسى عليه السلام بعد فوات الأوان، فقد أفنى أيامه في المعصية ولم يقدم التوبة الا حين ادركه العذاب فاغرق

تأثيرات القرارات الخطأ

يظهر في آيات القرآن الكريم النتائج الكارثية التي تترتب عن الخطأ في القرارات، فقد اخر الله تعالى ابليس من الجنة بسبب رفضه للسجود لآدم، واخرج الله تعالى ادم من الجنة بسبب قراره الاكل من الشجرة التي نهاه الله تعالى عنها.

وتؤكد الوقائع ان القرارات الخطأ

تاسعا: توثيق الخطط والقرارات

اوجبالمنهج الاسلامي توثيق الحقوق والالتزامات والمعاملات بين الافراد، وكذلك بين المنظمات بهدف حماية الحقوق والالتزامات المتبادلة وتوضيح الانشطة والفعاليات التي تترتب عنها الحقوق والالتزامات بصورة دقيقة وواضحة، ويتجلى هذا في قوله تعالى" يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِذَا تَدَايَنْتُمْ بِدَيْنٍ إِلَى أَجَلٍ مُسَمّىً فَاكْتُبُوهُ وَلْيَكْتُبْ بَيْنَكُمْ كَاتِبٌ بِالْعَدْلِ وَلا يَأْبَ كَاتِبٌ أَنْ يَكْتُبَ كَمَا عَلَّمَهُ اللَّهُ فَلْيَكْتُبْ وَلْيُمْلِلِ الَّذِي عَلَيْهِ الْحَقُّ وَلْيَتَّقِ اللَّهَ رَبَّهُ وَلا يَبْخَسْ مِنْهُ شَيْئاً فَإِنْ كَانَ الَّذِي عَلَيْهِ الْحَقُّ سَفِيهاً أَوْ ضَعِيفاً أَوْ لا يَسْتَطِيعُ أَنْ يُمِلَّ هُوَ فَلْيُمْلِلْ وَلِيُّهُ بِالْعَدْلِ وَلا تَسْأَمُوا أَنْ تَكْتُبُوهُ صَغِيراً أَوْ كَبِيراً إِلَى أَجَلِهِ ذَلِكُمْ أَقْسَطُ عِنْدَ اللَّهِ وَأَقْوَمُ لِلشَّهَادَةِ وَأَدْنَى أَلَّا تَرْتَابُوا"[(22)]،وقوله تعالى"وَكَتَبْنَا لَهُ فِي الْأَلْوَاحِ مِنْ كُلِّ شَيْءٍ مَوْعِظَةً وَتَفْصِيلاً لِكُلِّ شَيْءٍ" [(23)].

وتتجلى مبررات تأكيد المنهج الإسلامي على توثيق الانشطة والفعاليات والحقوق والالتزامات بين الافراد وكذلك

بين المنظمات من خلال مايأتي:

- ان الطاقة الاستيعابية لذاكرة الافراد محدودة وليس بامكانها حفظ جميع التفاصيل المتعلقة بالانشطة التي يقومون بها، لذلك لابد من توثيق الأنشطة باستخدام تقنيات متطورة قادرة على تخزين كميات كبيرة من البيانات والمعلومات تعرض تفاصيل عن الانشطة التي يضطلعون بها والالتزامات والحقوق التي تترتب عنها، وتستطيع عرض تلك المعلومات والبيانات باساليب تمكن الافراد والمنظمات من الاستفادة منها في الوقت المناسب.
- لا يسهم الاعتماد على ذاكرة الافراد في توفير البيانات والمعلومات التي توضح المسؤوليات والحقوق والالتزامات بينهم وتكشف عن الانشطة التي يقومون بها بدقة ووضوح وفي الوقت المناسب، اذ ان

الافراد الذين يحتفظون بالبيانات والمعلومات المتعلقة بالحقوق والالتزامات في ذاكرتهم قد يفقدون الذاكرة بسبب التقدم في العمر او قد يتوفاهم الله كما اشار الى هذا قوله تعالى "وَاللَّهُ خَلَقَكُمْ ثُمَّ يَتَوَفَّاكُمْ وَمِنْكُمْ مَنْ يُرَدُّ إِلَى أَرْذَلِ الْعُمُرِ لِكَيْ لا يَعْلَمَ بَعْدَ عِلْمٍ شَيْئاً إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ قَدِيرٌ" (24)، او يتعرضون الى النسيان بسبب كثرة مشاغلهم واهتماماتهم، ويشير القرآن الكريم الى تعرض الافراد الى النسيان في قوله تعالى "قَالَ أَلَمْ أَقُلْ إِنَّكَ لَنْ تَسْتَطِيعَ مَعِيَ صَبْراً قَالَ لا تُؤَاخِذْنِي بِمَا نَسِيتُ وَلا تُرْهِقْنِي مِنْ أَمْرِي عُسْراً"(25).

- توفر عمليات توثيق البيانات والمعلومات فرصا واسعة للافراد والمنظمات في الحصول على البيانات والمعلومات المتعلقة

بالفعاليات والحقوق والالتزامات في الوقت المناسب والمكان الملائم، بينما لا يتحقق ذلك في حالة الاعتماد على ذاكرة الافراد بسبب تعذر وجودهم في الوقت و/ او المكان الذي تطلب فيه المعلومات.

- أكدت القوانين الوضعية المعاصرة في جميع دول العالم ضرورة توثيق جميع المعاملات لاجل توفير ادلة لا يمكن الطعن فيها فيما يتعلق بحماية الحقوق والالتزامات، وخاصة حقوق الملكية، والزواج، والقروض، والمواريث وغيرها من الالتزامات والمعاملات،ولذلك جاء في القرآن الكريم مايؤكد ان ملائكة الله سبحانه يكتبون جميع افعال الناس واقوالهم في الحياة الدنيا لتكون دليلا ثابتا ودقيقا يكشف اعمالهم واقوالهم يوم الحساب، ويظهر ذلك في قوله تعالى"أَمْ يَحْسَبُونَ أَنَّا لا نَسْمَعُ سِرَّهُمْ وَنَجْوَاهُمْ بَلَى وَرُسُلُنَا لَدَيْهِمْ يَكْتُبُونَ"(

[26]، وقوله تعالى "وَكُلَّ إِنْسَانٍ أَلْزَمْنَاهُ طَائِرَهُ فِي عُنُقِهِ وَنُخْرِجُ لَهُ يَوْمَ الْقِيَامَةِ كِتَاباً يَلْقَاهُ مَنْشُوراً اقْرَأْ كِتَابَكَ كَفَى بِنَفْسِكَ الْيَوْمَ عَلَيْكَ حَسِيباً"[27].

- يتـمكن الباحثون والدارسون من خلال التوثيق من الاطلاع على البيانات والمعلومات المتعلقة بالافراد والمنظمات والشعوب في الازمنة السابقة او في اماكن بعيدة لدراستها والاستفادة منها.

وتأسيسا على ما تقدم يتعين على الافراد والمنظمات توثيق الخطط والاعمال التي يؤدونها، والقرارات التي يتخذونها، وجميع الفعاليات والمعاملات التي تترتب عنهاحقوق والتزامات بوسائل متطورة بحيث يمكن الوصول في الوقت المناسب وبأقل التكاليف.

عاشرا: المشاركة في التخطيط وصنع القرارات

اوجب المنهج الاسلامي المشاركة في

التخطيط وصنع القرارات في ايات عديدة منها قوله تعالى"فَبِمَا رَحْمَةٍ مِنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظّاً غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ" (28)، وقوله تعالى ايضا "وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنْفِقُونَ"(29)، كما حدد الاسس التي تقوم عليها المشاركة في التخطيط وصنع القرارات وترك امر تطبيقها للمسؤولين عن الادارة في ضوء الفرص والمعطيات المتاحة لهم والتحديات التي تواجههم،شريطة ان لا تخالف شريعة الله (30)ولا تؤدي الى ارباك وفوضى في عمل الإدارة.

المشاركة في صنع القرارات

النموذج الأول: يظهر في قوله تعالى "قَالَتْ يَا أَيُّهَا الْمَلَأُ أَفْتُونِي فِي أَمْرِي مَا كُنْتُ قَاطِعَةً أَمْراً حَتَّى تَشْهَدُونِ"(29) ان بلقيس ملكة سبأ طلبت الى قادة جيشها والمسؤولين في مملكتها مشاركتها في صنع واتخاذ القرار الذي يتعين عليها اتخاذه بصدد الطلب الموجه اليها من نبي الله سليمان والذي يدعوها وقومها الى عبادة الله تعالى. لقد طلبت آراء المسؤولين لتتمكن من اتخاذ القرار الصائب، وتجعلهم في الوقت نفسه يشعرون بأهمية دورهم في صناعة القرارات التي تتخذها، وتحفزهم الى توظيف امكاناتهم في تنفيذ القرارات التي يسهمون فيها بكفاءة عالية.

النموذج الثاني: حرص الرسول محمد على تطبيق مبدأ المشاركة في التخطيط وصنع القرارات في ادارة الدولة الاسلامية، لذلك ألف مجلسا من اربعة عشر نقيباً يختارهم من اهل الرأي والبصيرة، ومن يشهد لهم بالعقل الراجح والفضل، وعمل بالشورى في ادارة جميع المعارك، خاصة عندما عزمت قريش وبعض القبائل العربية في العام الخامس الهجرة على اعداد حشود كبيرة بهدف توجيه

احدى عشر: الانفراد في حمل مسؤولية القرارات

رغم تأكيدات المنهج الاسلامي العديدة ضرورة اتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة في عمليات التخطيط وصنع القرارات، الا انه لم يغفل مسألة غاية في الاهمية تتعلق بضرورة الانفراد في حمل مسؤولية النتائج التي تترتب عنها، فقد وردت في القرآن الكريم نصوص تشير الى ان اتخاذ القرارات هو من مسؤولية القيادة، وتقع عليها مسؤولية نجاح القرارات او اخفاقها في تحقيق الاهداف المتوخاة منها، ويظهر ذلك في قوله تعالى"قَالُوا نَحْنُ أُولُو قُوَّةٍ وَأُولُو بَأْسٍ شَدِيدٍ وَالْأَمْرُ إِلَيْكِ فَانْظُرِي مَاذَا تَأْمُرِينَ"(31)، ويظهر في هذه الاية الكريمة ان التابعين في مملكة سبأ تركوا امر اتخاذ القرار الى ملكتهم بلقيس بعد ان اوضحوا لها امكاناتهم واستعدادهم.

ثاني عشر: الاقدام على اتخاذ القرارات

اكد المنهج الاسلامي ضرورة الاقدام على اتخاذ القرارات وحسم الامور في الوقت المناسب بهدف تحقيق افضل توظيف ممكن للفرص المتاحة وتجاوز المشكلات التي تحدث بسبب التردد في اتخاذ القرارات، والتي من اهمها: ضياع الفرص والتوتر والقلق النفسي وتدني كفاءة الاداء، ويظهر ذلك في قوله تعالى "وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ"(32)

وتتجلى اهمية الاقدام على اتخاذ القرارات في الوقت المناسب بصورة واضحة في الموضوعات التي يلعب فيها عامل الوقت دورا مهما، لا سيما اذا كان التأخير في اتخاذ القرارات يتسبب في تعقيد المشكلات وتفاقم الاضرار وضياع فرص مهمة ومفيدة قد لا تتكرر في المستقبل، ولذلك يقول الشاعر:

"اذا كنت ذا رأي فكن ذا عزيمة
فان فساد الرأي ان تترددا".

نماذج من القرارات المهمة

تزخـــر ســـيرة الرســـول محمـــد العطــرة بأمثلــة كثــيرة عن القــرارات الصعبة الـتي اتخـذها دون تـردد، منهـا: ذهبت قريش إلى عمه أبي طالب عدة مـرات وطلبت اليـه ان يوقـف محمـد ، وشددوا عليه في الكلام حتى أنهم هـددوا بإيـذاء محمـد ، فلمـا رأى أبـو طالب عزمهم بعث إلى محمد وقـال له: "يـا ابن أخي إن قريشـا قـد جـاءت فقالوا لي كذا وكـذا، فَـأَبق عَلَيَّ وعلى نفســـك، ولا تُحَمِّلنِي من الأمــر مــا لا أُطِيق"، فقال: "يا عم، والله لو وضـعوا الشمس في يميني والقمر في يساري على أن أترك هذا الأمـر حـتى يظهــره الله أو أهلك فيـه مـا تركتـه"، فلمـا هم بالانصراف ناداه أبـو طـالب فلمَّا أقبـل

وينبغي ان لا يفسر تأني القيادات في اتخاذ القرارات بانها غير قادرة على حسم الامور في الوقت المناسب، ولا يفسر بأنه تهاون او كسل، انما هو تفكر في الامور، وحذر من العواقب، ومن زلل المستعجل،

ووجزة الغافل، ورغبة في أصابة العاقل.

وتجدر الاشارة الى ان هناك فرقا واضحا بين التردد والتأني، اذ يؤدي التردد الى المشكلات التي اشرنا اليها، بينما يسهم التأني في الحالات التي لابد من التأني فيها في الارتقاء بالقرارات المطلوبة لتحقيق الاهداف، ويظهر ذلك واضحا في قوله تعالى "فَلا تَعْجَلْ عَلَيْهِمْ إِنَّمَا نَعُدُّ لَهُمْ عَدّاً" (33).

وقد أكد الرسول محمد ضرورة التأني في قوله "إذا أردت أمرا فتدبر عاقبته فأن كان رشدا فأمضه وان كان غيا فانته "إيمانا منه بان التأني يسهم في التحوط وتجاوز المشكلات التي سببها العجلة، إضافة إلى ذلك فان الرسول يرى إن التأني نعمة من الله تعالى في قوله "العجلة من الشيطان والتأني من الله"، وقد قيل قديما "في العجلة الندامة وفي التأني السلامة"(34).

التأني في اصدار القرارات

يقدم القرآن الكريم في سورة النمل حالة واقعية عن دور التأني في

تبعات عدم اتخاذ القرار في الوقت المناسب

يظهـــر في القـــرآن الكـــريم ان فرعـون اغـرق نفسـه وقومـه بسـبب عـــدم اقدامـــه على اتخـــاذ القـــرار المناســب في الــوقت المناســب، اذ رفض الايمان بما جاء به موسى عليـه السلام ولم يرسل معه بني إسـرائيل، وتمــادى في تســويفه وتكــبره حــتى ادركه الغرق، فقـد تبـع موسـى عليـه السـلام وبـنى إسـرائيل الى البحـر

ثالث عشر: الوسطية في التخطيط واتخاذ القرارات

اكد المنهج الاسلامي اهمية مراعاة الوسطية والابتعاد عن المغالاة والتطرف في التخطيط واتخاذ القرارات وفي جميع الافعال، نظرا لدورها في الوصول الى الاهداف المطلوبة بكفاءة عالية، ويظهرهذا في قوله تعالى "وَلا تَجْعَلْ يَدَكَ مَغْلُولَةً إِلَى عُنُقِكَ وَلا تَبْسُطْهَا كُلَّ الْبَسْطِ فَتَقْعُدَ مَلُوماً مَحْسُوراً" (35)، وقوله تعالى "وَالَّذِينَ إِذَا أَنْفَقُوا لَمْ يُسْرِفُوا وَلَمْ يَقْتُرُوا وَكَانَ بَيْنَ ذَلِكَ قَوَاماً"(36)، ويظهر مما تقدم ان الله تعالى يبغض التطرف في جميع الحالات، نظرا للعواقب الوخيمة، والاضرارالجسيمة التي تلحق بالافراد والمجتمعات بسببه.

رابع عشر: مواجهة مقاومة القرارات

اعتمد المنهج الإسلامي عدة استراتيجيات لمواجهة مقاومة القرارات،

حسبنا ان نورد بعضا منها:

- حثُ الافراد على قبول القرارات بالترغيب والترهيب.
- تنفيذ القرارات تدريجيا كما حصل فيما يتعلق بتحريم الخمر.
- طرح عدة بدائل كما حصل في معالجة قضية الرق اذ طرح عدة أساليب جميعها تسهم في القضاء على الرق في الأمد الطويل.
- تأجيل تنفيذالقرارات.
- تعديل القرارات.
- اتاحةالفرصة للتابعين في المشاركة في صنع القرارات.

اعتماد سياسة تأجيل تنفيذ القرارات لمواجهة مقاومتها

توجه النبي ﷺفي ذي القعدةِ سنة ستٍ من الهجرة مع الصحابة زائراً للبيت ومعظماً له، وحين وصل إلى عسفان، وهي مكان بين مكة والمدينة، أخبره بِشْر بن سفيان الكعبي أن قريشاً قد استعدّت لصدّه عن البيت، ومنْعِه من دخول مكة، فحاول النبي ﷺ تجنّبهم، وسلك طريقاً آخر وعراً بين الشعاب، فلما وصل إلى الحديبية توالت الرسل

خامس عشر: المرونة في التخطيط

بيّن القرآن الكريم الاحكام العامة المتعلقة بالعبادات والمعاملات، وترك امر تفسيرها وتطبيقها مرهونا بالظروف العامة وفي اطار الشريعة الاسلامية بهدف تيسير أدائها ودفع لضرر وجلب للمنفعة، ويتجلى هذا في قوله تعالى مثلاً "إِنَّمَا حَرَّمَ عَلَيْكُمُ الْمَيْتَةَ وَالدَّمَ وَلَحْمَ الْخِنْزِيرِ وَمَا أُهِلَّ بِهِ لِغَيْرِ اللَّهِ فَمَنِ اضْطُرَّ غَيْرَ بَاغٍ وَلا عَادٍ فَلا إِثْمَ عَلَيْهِ إِنَّ اللَّهَ غَفُورٌ رَحِيمٌ"(37)،ويظهر هذا ان الله تعالى اباح للمضطر تناول المحرمات دفعا للضرر الذي يمكن ان يحدث له في حالة امتناعه عن تناول تلك المحرمات شريطة ان لا يوجد طعام اخر، وهناك امثلة عديدة على هذه المرونة في القرآن الكريم منها قوله تعالى"شَهْرُ رَمَضَانَ الَّذِي أُنْزِلَ فِيهِ الْقُرْآنُ هُدىً لِلنَّاسِ وَبَيِّنَاتٍ مِنَ الْهُدَى وَالْفُرْقَانِ فَمَنْ شَهِدَ مِنْكُمُ الشَّهْرَ فَلْيَصُمْهُ وَمَنْ كَانَ مَرِيضاً أَوْ عَلَى سَفَرٍ فَعِدَّةٌ مِنْ أَيَّامٍ أُخَرَ

يُرِيدُ اللَّهُ بِكُمُ الْيُسْرَ وَلا يُرِيدُ بِكُمُ الْعُسْرَ وَلِتُكْمِلُوا الْعِدَّةَ وَلِتُكَبِّرُوا اللَّهَ عَلَى مَا هَدَاكُمْ وَلَعَلَّكُمْ تَشْكُرُونَ"(38)، وقوله تعالى أيضا "وَلِلَّهِ عَلَى النَّاسِ حِجُّ الْبَيْتِ مَنِ اسْتَطَاعَ إِلَيْهِ سَبِيلاً"(39).

ان الغاية الاساس من المرونة في الإسلام هي اليسر ودفع المشقة والحرج والضيق عن جميع الناس تطبيقا لقوله تعالى "مَا يُرِيدُ اللَّهُ لِيَجْعَلَ عَلَيْكُمْ مِنْ حَرَجٍ وَلَكِنْ يُرِيدُ لِيُطَهِّرَكُمْ وَلِيُتِمَّ نِعْمَتَهُ عَلَيْكُمْ لَعَلَّكُمْ تَشْكُرُونَ"(40)، وقوله تعالى"وَجَاهِدُوا فِي اللَّهِ حَقَّ جِهَادِهِ هُوَ اجْتَبَاكُمْ وَمَا جَعَلَ عَلَيْكُمْ فِي الدِّينِ مِنْ حَرَجٍ "(41).

وقد جعلت المرونة الاسلام صالحا للتطبيق مهما اختلفت الظروف والازمنة والاماكن، وهذا من روائع الاعجاز في هذا الدين وآية من آيات عمومه وخلوده وصلاحيته لكل زمان وكل مكان، اضافة الى ذلك أودع الله تعالى في هذا الدين

القيّم عنصر الثبات والخلود، ويمكن ملاحظة الثبات فيه على الأهداف والغايات والأصول والكليات والقيم الدينية والأخلاقية، ويظهر الثبات واضحا في العقائد الاساسية الخمس (الإيمان بالله وملائكته وكتبه ورسله واليوم الآخر) وفي الأركان العملية الخمسة (الشهادتين وإقام الصلاة وإيتاء الزكاة وصوم رمضان وحج البيت الحرام)، وفي المحرمات اليقينية: (السحر، وقتل النفس، والزنى، وأكل الربا، وأكل مال اليتيم، وقذف المحصنات الغافلات المؤمنات، والتولي يوم الزحف، والغصب، والسرقة، والغيبة والنميمة، وعدم الحكم بَيْنَ النَّاسِ بِالعَدْلِ، واتخاذ الكَافِرِينَ أَوْلِيَاءَ مِنْ دُونِ المُؤْمِنِينَ وغيرها) بينما نجد المرونة في الوسائل والأساليب وفي الفروع والجزئيات وفي الشؤون الدنيوية والعلمية شريطة ان لا تحل حراما ولا تحرم حلالا [42].

وحري بالابانة ان تطبيق المرونة في التخطيط واتخاذ القرارات يسهم في

مواجهة التغيرات والمشكلات التي تحصل خلال تنفيذ القرارات ويحقق افضل توظيف ممكن للفرص والامكانات المتاحة، تطبيقا لقوله تعالى"يُرِيدُ اللَّهُ بِكُمُ الْيُسْرَ وَلا يُرِيدُ بِكُمُ الْعُسْرَ وَلِتُكْمِلُوا الْعِدَّةَ وَلِتُكَبِّرُوا اللَّهَ عَلَى مَا هَدَاكُمْ وَلَعَلَّكُمْ تَشْكُرُونَ"(43)، وقول المصطفى ﷺ"يسروا ولا تعسروا وبشروا ولا تنفروا"(44).

سادس عشر: مراعاة السرية في العمل

يتعين على الادارة في مختلف المنظمات لكي تتمكن من الوصول الى أهدافها بكفاءة ان لا تدع مجالا للمنافسين والاعداء معرفة خططها واهدافهاواساليبها في الوصول الى اهدافها والإمكانات المتاحة لها والتحديات والمعيقات التي تواجهها بهدف ارباكهم ومنعهم من الكيد لها والحد من قدرتهم على منعها من الوصول الى أهدافها، فمثلا تتظاهر بانها

تسعى الى تحقيق هدف معين ولكنها في الحقيقة تسعي لتحقيق هدف اخر لكيلا يتمكنوا من منعها الوصول الى ما تسعى اليه.

وينبغي للإدارات مراعاة الكتمان والسرية في العمل ولا تجعل من نفسها كتابا مفتوحا متاحا يعرض للجميع خططها وأهدافها وامكاناتها ونقاط قوتها وضعفها والتحديات التي تواجهها انسياقا لرغبتها في ابهار الاخرين بمشاريعها أو اعتقادا منها بان صراحتها في تلك المجالات تزيد من تعاونهم معها، ولا تدرك بان ذلك يمكنهم وضع العراقيل لمنعها من الوصول الى الأهداف المطلوبة.

وتتمكن الإدارات من زيادة التكتم والسرية في اعمالها عندما تظهر للمنافسين والاعداء أهدافا وهمية وتؤكد لهم بانها تسعى لتحقيقها أو تجعل

تصريحاتها عن أهدافها متناقضة لكي تصرف انتباهم عن أهدافها الحقيقية.

وقد اوجب المنهج الإسلامي على الادارة مراعاة السرية في العمل لتفويت لكيلا يتمكن منافسيها واعدائها من الحيلولة دون بلوغ أهدافها، فقد اكدت سورة يوسف في القرآن الكريم ضرورة حجب الاهداف عن المنافسين، ويظهر هذا في قوله تعالى"قَالَ يَا بُنَيَّ لا تَقْصُصْ رُؤْياكَ عَلَى إِخْوَتِكَ فَيَكِيدُوا لَكَ كَيْداً إِنَّ الشَّيْطَانَ لِلْإِنْسَانِ عَدُوٌّ مُبِينٌ" (45)، ان سبب نزول هذه الاية هو ان نبي الله يعقوب أدرك من خلال الرؤيا التي اخبره بها ولده يوسف أن العزة والسيادة ستكون ليوسف وأن اخوة يوسف سيدبرون له المؤامرات للتخلص منه حسدا من عند انفسهم، ولذلك طلب الى يوسف ان يكتم رؤياه ولا يخبر بها اخوته لكيلا يدبروا امرا للايقاع به.

وقال الرسول محمد ﷺ"استعينوا على قضاء حوائجكم بالكتمان فان كل ذي نعمة محسود"، ولذلك حرص على كتمان هجرته الشريفة الى المدينة ولم يترك المجال لقريش لمعرفتها، وكتم اهدافه العسكرية في جميع المعارك التي خاضها، وكذلك فعل في حالات اخرى منها على سبيل المثال فتح مكة.

وصفوة القول، يتعين على الإدارة التكتم على خططها واعمالها وامكاناتها والتحديات التي تواجهها ونقاط ضعفها لكي تمنح نفسها قوة إضافية تمكنها من انفاذ خططها وبرامجها بالكفاءة المطلوبة للوصول الى الأهداف المحددة.

سابع عشر: تسويغ القرارات والاوامر والتوجيهات

تؤكــد الحقــائق ان التــابعين يمتثلــون لقــرارات القيــادة وتوجيهاتهــا واوامرهــا عنــدما تكــون لهــا مســوغات ومــبررات مقنعة، وقد وردت في القرآن الكريم ايات عديــدة تؤكــد ضــرورة تعليــل القــرارات وتحديــد موجباتهــا، حســبنا منهــا مــا قولــه تعــالى "يَـا بَنِي آدَمَ خُـذُوا زِينَتَكُمْ عِنـدَ كُـلِّ مَسْجِدٍ وَكُلُـوا وَاشْـرَبُوا وَلَا تُسْـرِفُوا ۚ إِنَّهُ لَا يُحِبُّ الْمُسْرِفِينَ"[46]، ويظهر في هذه الاية الكريمـة ان علـة النهي عن الاسـراف هي انعكاسـاته السـلبية على الافـراد ، كمـا ان لقمان نهى ابنه عن الشرك وأوضح لــه ان الشرك ذنبٌ عظيم، ويتجلى هذا في قولــه تعالى"إِذْ قَالَ لُقْمَانُ لِابْنِهِ وَهُوَ يَعِظُهُ يَا بُنَيَّ لَا تُشْـرِكْ بِاللَّهِ إِنَّ الشِّـرْكَ لَظُلْمٌ عَظِيمٌ"[47].

الفصل الرابع

التنظيم الاداري في المنهج الإسلامي

الفصل الرابع

التنظيم الاداري في المنهج الاسلامي

المبحث الاول: مدخل لدراسة التنظيم الاداري

لا يضمن اعداد الخطط والبرامج والسياسات تحقيق الاهداف المطلوبة ما لم يوجد تنظيم اداري كفوء يحدد الاعمال والانشطة ويساعد على توزيع الاعمال على العاملين، ويحدد صلاحياتهم ومسؤولياتهم على وفق اساليب علمية تحقق التنسيق الفاعل بينهم وبين الادارة، ويبين خطوط الاتصالات والعلاقات بين

شاغلي الوظائف.

مفهوم التنظيم

يشير مفهوم التنظيم Organizationالى العمليات التي تتعلق بتحديد الاعمال التي يسهم تنفيذها في تحقيق الاهداف المطلوبة، وتجميعها في وظائف، وتحديد العلاقات بين العاملين الذين يشغلون تلك الوظائف(1)، ويلاحظ ان هذا التعريف قد اهمل اهمية تحديد مسؤوليات العاملين وصلاحياتهم.

ويعرف التنظيم ايضا بأنه عملية تحديد العمل المطلوب اداؤه من قبل العاملين في المنظمة، وتحديد العلاقات بينهم بأساليب تجعل جهودهم اكثر كفاءة في تحقيق اهداف المنظمة (2)، ورغم اهمية هذا التعريف الا انه يتجاهل اهمية اقامة الهيكل التنظيمي.

ويمكن من خلال ما تقدم تعريف التنظيم بانه احد الوظائف الادارية التي

تتناول تحديد جميع الاعمال اللازمة لبلوغ الاهداف، وتجميعها على وفق اسس ملائمة، وتحديد مسؤوليات العاملين وصلاحياتهم، والعلاقات بينهم، واقامة الهيكل التنظيمي الذي يجري في اطاره تنفيذ الاعمال المطلوبة لتحقيق الاهداف.

اهمية التنظيم

تبرز اهمية التنظيم من خلال دوره في تحديد مسؤوليات العاملين وصلاحياتهم، والعلاقات بينهم، وتحقيق التكامل والتنسيق والتعاون بينهم، بهدف توظيف جهودهم في الاعمال المطلوبة لتحقيق الاهداف بكفاءة عالية(3).

وتـــزداد اهميـــة التنظيم الاداري كلمـــا تعددت الانشطة والفعاليـات الـتي تضـطلع بها المنظمـة، وتزايـد عـدد العـاملين فيهـا، وتعقـــدت المشـــكلات الاداريـــة المتعلقـــة بتحديـد مسـؤوليات العـاملين وصـلاحياتهم وتنسيق جهـودهم وتوظيفهـا في المجـالات

التي تحقق الاهداف (4) .

اهداف التنظيم الاداري

ينبغي ان تسعى الادارة من خلال عملية التنظيم الاداري الى تحقيق الاهداف الاتية (5):

- تركيز اهتمام العاملين على العمل، وتوظيف كامل طاقاتهم فيه، ويتطلب ذلك من الادارة تحديد العمل المطلوب اداؤه منهم بشكل دقيق وواضح.
- الحد من الازدواجية وضياع المسؤولية والتداخل بين الانشطة، ويتحقق هذا من خلال تحديد مسؤوليات جميع العاملين وصلاحياتهم والعلاقات بينهم بدقة وموضوعية.
- تحقيق افضل توظيف ممكن للامكانات المتاحة لهم.
- انجاز اعمال المراقبة، وتشخيص

المشكلات التنظيمية التي تحول دون بلوغ الاهداف المطلوبة ومواجهتها بكفاءة عالية.

مبادئ التنظيم

يتعين على الادارة مراعاة المبادئ الاتية في عملية التنظيم(6):

- تحديد الاعمال المطلوبة لتحقيق الاهداف، والاقسام والوحدات التي تتولى تلك الاعمال.
- تحديد مسؤوليات جميع العاملين وصلاحياتهم بصورة واضحة ودقيقة منعا للفوضى وضياع المسؤولية عن تنفيذ الاعمال في المنظمة.
- تفويض الصلاحيات Delegation of authorityللعاملين بهدف تقليص اجراءات تنفيذ الاعمال وخفض الكلف والجهود والوقت المطلوب لتنفيذها،شريطة ان تكون صلاحياتهم مساوية لمسؤولياتهم وتمكنهم من

تنفيذ الاعمال المنوطة بهم بكفاءة.

- تطبيق التخصص Specializationفي اداء الاعمال بهدف الارتقاء بكفاءة اداء الاعمال.
- تطبيق وحدة الامرUnity of command في العمل بهدف الحد من التضارب في التوجيهات والتعليمات الموجهة للعاملين،ويتطلب ذلك من الإدارة ان تجعل ارتباط الافراد الذين يعملون في وحدة تنظيمية واحدة بمسؤول واحد يتولى تحديد مسؤولياتهم وصلاحياتهم، ويقوّم كفاءتهم في الأداء.
- الحد من تعدد المستويات الاشرافية في المنظمة، والغاء الحلقات الادارية غير الضرورية، بهدف خفض الجهود والتكاليف المطلوبة لاداء الاعمال.
- تحديد نطاق الاشرافSpan of controlللمديرين بشكل يضمن اشرافهم على اداء الاعمال ومتابعتها، ولابد من الاشارة الى أن عدد

المرؤوسين بالنسبة لكل مدير يتحدد في ضوء طبيعة العمل وكفاءة المدير وكفاءة العاملين ورغبتهم في العمل والتقنيات المستخدمة في العمل.

- وضع الشخص المناسب في المكان المناسب في المنظمة.

العوامـــــل المـــــؤثرة في التنظيم الاداري

تؤثر الظروف الداخلية والخارجية للمنظمة في تنظيمها الاداري وتؤدي الى وجود انماط متعددة للتنظيم الاداري تختلف من حيث عدد الوحدات الادارية والاساليب المتبعة في تحديد مسؤوليات العاملين وصلاحياتهم والعلاقات فيما بينهم،ولذلك فان التنظيم الاداري الملائم لمنظمة معينة ليس من الضروري ان يكون ملائما لمنظمة اخرى نظرا لاختلاف المنظمات من حيث الاهداف وطبيعة الاعمال التي تضطلع بها، وعدد العاملين فيها وكفاءتهم، والرقعة الجغرافية التي تمارس انشطتها فيها، والتقنيات المتاحة

لها، ويمكن تلخيص العوامل التي تؤثر في التنظيم الاداري للمنظمات كالاتي[7]:

- طبيعة اعمال المنظمة، اذ ان التنظيم الاداري للمنظمات الصناعية يختلف عن التنظيم الاداري للمنظمات التجارية أو المنظمات الخدمية من حيث الاقسام والوحدات الادارية والفنية، اذ توجد في المنظمات الصناعية مثلا ادارة مسؤولة عن الانتاج بينما لا توجد مثل هذه الادارة في المنظمات التجارية والمنظمات الخدمية.
- حجم الاعمال التي تقوم بها المنظمة، فالتنظيم الاداري للمنظمات الكبيرة يتألف من اقسام ووحدات ادارية وفنية لا وجود لمثيلاتها في التنظيم الاداري للمنظمات الصغيرة.
- التقنيات المستخدمة في انجاز الاعمال في المنظمة، اذ يؤدي توظيف التقنيات المتطورة في انجاز الاعمال في المنظمة الى خفض عدد العاملين وتقليص المستويات الاشرافية في المنظمات، ولذلك فان التنظيم الاداري

للمنظمات التي توظف تقنيات متطورة يكون مختلفا عن التنظيم الاداري للمنظمات التي تستخدم تقنيات غير متطورة.

- الرقعة الجغرافية التي تمارس المنظمة اعمالها فيها، فالتنظيم الاداري للمنظمات التي تغطي انشطتها رقعة جغرافية واسعة يختلف عن تلك التي تمارس اعمالها في منطقة جغرافية صغيرة.
- المنافذ المستخدمة من قبل المنظمة في تسويق منتجاتها، فالتنظيم الاداري للمنظمات التي تسوّق منتجاتهابصورة مباشرة للمستهلكين يختلف عن التنظيم الاداري للمنظمات التي تسوّق منتجاتها عبر الوسطاء (متاجر الجملة والتجزئة).
- يختلف التنظيم الاداري للمنظمات التي تمارس اعمالها في بيئة شديدة المنافسة عن التنظيم الاداري للمنظمات التي تمارس اعمالها في بيئة ليس فيها منافسين لها. اذ تفرض المنافسة بين المنظمات على الادارة

اتباع اللامركزية في التنظيم، ولا سيما في المنظمات الكبيرة التي لها فروع متعددة في مناطق جغرافية متباعدة لضمان السرعة في انجاز الاعمال،

- عدد المرؤوسين الذين يشرف عليهم المدير، اذ كلما كان ذلك العدد كبيرا ادى الى خفض عدد الوحدات الادارية التي يتألف منها التنظيم الاداري، والعكس صحيح، ولابد من الاشارة الى ان عدد العاملين في التنظيم الاداري يتوقف على الاعتبارات الاتية:

أ- كفاءة العاملين:اذ يستطيع المدير الاشراف على عدد اكبر من العاملين اذا كانوا يمتلكون الخبرات والقدرات المطلوبة، ولديهم رغبة في العمل.

ب- طبيعة العمل: اذ تتطلب الاعمال المعقدة توجيهات مباشرة ومستمرة من الادارة، لذلك فان العدد الذي بأستطاعة المدير الاشراف عليه في هذه الحالة يكون اقل من العدد الذي يمكن

الاشراف عليه في الاعمال غير المعقدة.

ج- فلسفة الادارة: يميل بعض المديرين الى اتباع الاشراف المباشر على العاملين ولا يفوضونهم الصلاحيات الى جانب ذلك هناك مديرون يميلون الى تطبيق اللامركزية في الادارة.

خصائص التنظيم الإداري الجيد

يمتاز التنظيم الجيد بعدة خصائص منها ما يأتي [8]:

- يحقق التخصص في اداء الاعمال.
- يمنع التضارب والتداخل والازدواجية في الصلاحيات والمسؤوليات، ويسهم في الحد من ضياع المسؤولية عن انجاز الاعمال.
- يحقق الاشراف والرقابة الفاعلة على اداء العاملين، ويحدد المشكلات التي تواجههم، ويكشف عن مواقع الفشل، ويسهم في اتخاذ الاجراءات المطلوبة لمعالجتها في الوقت المناسب.

- ايجاد علاقات واضحة بين الادارة والعاملين، وبين العاملين وبعضهم البعض.
- تكليف الشخص المناسب بالعمل المناسب لقدراته ومؤهلاته.
- تحقيق افضل توظيف لجميع الامكانات المتاحة.
- خفض النفقات الى ادنى مستوى ممكن دون التأثير في كفاءة المنظمة في تحقيق الاهداف التي تسعى اليها.
- يمتاز بالمرونة ويمكن تطويره وتغييره كلما اقتضت الضرورة.

انواع التنظيم

يوجد نوعان من التنظيم هما (9) :

1. التنظيم الرسمي
2. التنظيم غير الرسمي

اولا: التنظيم الرسمي

يتناول التنظيم الرسمي Formal organization تحديد الاعمال المطلوبة

لتحقيق الاهداف، ويبين العلاقات بين شاغلي الوظائف في المنظمة، ويحدد مسؤولياتهم وصلاحياتهم، ويبين قنوات تبادل البيانات والمعلومات بين مختلف اجزاء المنظمة.

ويكون التنظيم الرسمي تنظيما هرميا تحتل القيادة فيه قمة الهرم التنظيمي، وتليها الاقسام التنفيذية حسب تدرج الصلاحيات والمسؤوليات، ويكون التنظيم الرسمي على ثلاثة انماط هي:

أ- التنظيم الرأسي Line organizationوتكون فيه السلطات والمسؤوليات متدرجة من الاعلى الى الاسفل حسب اهميتها، والقيادة الادارية العليا في اعلى قمة الهرم التنظيمي ثم تليها الاقسام التنفيذية، ويمتاز هذا النمط بالبساطة والوضوح في تحديد التقسيمات الادارية والفنية المسؤولة عن تنفيذ الاعمال، ويحدد الصلاحيات والمسؤوليات بدقة

متناهية، ويمنع التداخل والازدواجية وضياع المسؤولية، الا ان القيادة الادارية فيه تتحمل اعباء عديدة ومعقدة قد تفوق قدراتها وامكاناتها في بعض الحالات.

ب- التنظيم الوظيفيFunctional organizationيقوم هذا التنظيم على اساس التخصص الوظيفي للاقسام التي يتألف منها التنظيم الاداري للمنظمة، وفيه تكون كل وحدة ادارية مسؤولة عن تنفيذ اعمال محددة، ولذلك يتالف من اقسام متعددة حسب طبيعة الاعمال التي تضطلع بها المنظمة، ومن تلك الاقسام على سبيل المثال قسم ادارة الموارد البشرية، وقسم الانتاج، وقسم التسويق، وقسم الشؤون المالية وهكذا...

ويسهم التنظيم الـوظيفي في الارتقـاء

بمســتوى الاتقــان في اداء الاعمــال من خلال تطـــبيق التخصـــص في العمـــل، ويساعد على تنمية العلاقـات بين الافـراد ضمن كل تخصـص، ولكن قـد تتزايـد فيـه احتمالات التـداخل بين المسـؤوليات وقـد يــؤدي الى الازدواجيــة والاربــاك في اداء الاعمال.

ج- التنظيم الرأســي الــوظيفي Line-staff organization ويقـــوم على اســاس تقــديم الاستشــاريين الاراء والمقترحـــات والافكـــار الى الادارة التنفيذيــة بهــدف تمكينهــا من تنفيــذ جميــع الاعمــال المطلوبــة لتحقيــق الاهــداف، امــا التنفيــذيون فيــه فهم المسؤولون عن تنفيذ الاعمال، ولذلك فهـــو يجمـــع بين التنظيم الرأســـي والتنظيم الـــوظيفي، ويســـهم في تحقيق مزاياهما مجتمعة، ويتجاوز اهم العيوب الـتي ترافـق تطبيقهمـا، الا ان من اهم مشـــكلاته هي حـــدوث

الصـــــــراعات بين الاستشـــــــاريين والتنفيــذيين، ولا ســيما عنــدما تكــون هنـــاك اختلافـــات حـــادة في وجهـــات النظـــــر بينهم، أو عنــــــدما يتنصـــــل المديرون التنفيذيون من مســؤولياتهم عن فشــل القــرارات ويلقــون تبعاتهــا على الاستشـــاريين، علاوة على ذلـــك فـان الاستشـاريين يمتنعـون في بعض الحالات عن تقديم النصـح والمشـورة للتنفيذيين لشعورهم أن النجاحات في تحقيـــق الاهـــداف تنســـب للتنفيـــذيين فحسب دون الاشارة لمساهماتهم في تحقيقها.

ثانيا: التنظيم غير الرسمي

يشير مفهوم التنظيم غير الرسمى Informal organization الى تجمعات العاملين في تنظيمات غير رسمية تتكون على اساس التفاعل الاجتماعي بينهم بعيداعن التعليمات الرسمية وتهدف الى

تلبية حاجاتهم (الاجتماعية والنفسية) وتحقق اهدافهم المشتركة وتشبع حاجتهم للانتماء وتمكنهم من مواجهة مشكلات العمل(الاقتصادية، والادارية، والاجتماعية)، وتقضي على العزلة والاغتراب في العمل.

وتتألف التنظيمات غير الرسمية في المنظمات بصورة عفوية وتلقائية بسبب شعور العاملين بأن التنظيمات الرسمية عاجزة عن اشباع جميع حاجاتهم (الاجتماعية والنفسية) خلال العمل، وتكون للتنظيمات غير الرسمية تأثيرات كبيرة في معنويات العاملين وانتاجيتهم، وتسهم في تبادل البيانات والمعلومات بينهم بصورة سريعة، بالإضافة الى ذلك فان العاملين يلتزمون باخلاقياتها وتقاليدها طوعا، وتكون الرقابة فيها تلقائية، ولذلك على الادارة في جميع المنظمات ان تعمل جاهدة على تحقيق التفاهم والتنسيق مع التنظيمات غير الرسمية بهدف الارتقاء بمستوى اداء العاملين، وخفض المشكلات

بينها وبينهم.

مراحل عملية التنظيم الاداري

تجرى عملية التنظيم الاداري على وفق المراحل الاتية:

- تحديد الاهداف التي تسعى الادارة لتحقيقها من التنظيم، ولابد ان تكون تلك الاهداف واضحة ودقيقة وممكنة التحقيق.
- تحديد الاعمال المطلوبة لتحقيق الاهداف التي تسعى اليها المنظمة.
- تحديد الاقسام والوحدات التي تتولى تنفيذ الاعمال.
- تحديد مسؤوليات العاملين وصلاحياتهم بصورة واضحة ودقيقة.
- تحديد العلاقات بين العاملين، وكذلك تحديد العلاقات بين وحدات المنظمة واقسامها.
- تصميم الهيكل التنظيمي للمنظمة.
- اعداد الدليل التنظيمي للمنظمة.

أدوات التنظيم الاداري

تتلخص ادوات التنظيم الاداري كالآتي:

- توصيف الوظائف:job description ويحدد المهام المنوطة بكل وظيفة وصلاحيات شاغليها ومسؤولياتهم والعلاقات بينهم وبين بقية العاملين.
- مخططات التنظيم: organization chartsتوضح العلاقات الرسمية بين العاملين.
- دليل الاجراءات والسياسات: procedures and policy manual ويتناول توضيح كيفية انجاز الاعمال، ويبين السياسات التي يتعين مراعاتها عند تنفيذ الاعمال المطلوبة لتحقيق الاهداف.
- برامج المنظمة: تحدد هذه البرامج الاعمال المطلوبة لتحقيق الاهداف.

اعـــادة التنظيـــم

تعمل جميع المنظمات وسط بيئة

(اقتصادية، وسياسية، واجتماعية، وعلمية، وتقنية، وقانونية) ديناميكية وتتغير باستمرار، ولهذا فان التنظيم الملائم في مرحلة معينة من المراحل قد لا يكون كذلك في المراحل الاخرى من حياة المنظمة، لذلك يتعين على الادارة اعادة النظر في التنظيم الاداري لتجعل منه اداة تسهم بصورة فاعلة في الوصول للاهداف المطلوبة بكفاءة عالية كلما طرأ تغيير على الاهداف التي تسعى اليها المنظمة أو الاعمال التي تتولى تنفيذها أو طرأت تغيرات جوهرية في البيئة التي تعمل في اطارها.

مبررات اعادة التنظيم

تتلخص العوامل التي تفرض على الادارة ضرورة اعادة النظر بالتنظيم الاداري للمنظمة كالاتي:

- حدوث تطورات مهمة في المجالات(الاقتصادية، والسياسية،

والقانونية، والعلمية، والاجتماعية) في البيئة ولها تأثيرات كبيرة في المنظمات.

- تغيير الاهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها.
- تغيير الاعمال أو تغير اساليب العمل في المنظمة.
- انخفاض الانتاجية، وارتفاع كلفة انجاز الاعمال.
- وجود مشكلات بين العاملين والادارة.
- وجود تشكيلات ادارية غير مبررة عمليا واقتصاديا.
- استخدام تقنيات جديدة في العمل.

معضلات التنظيم الإداري

تعاني معظم التنظيمات الإدارية، ولا سيما في الدول المتنامية من مشكلات لا حصر لها، وقد أدى ذلك الى اخفاق تلك التنظيمات في توظيف الموارد

والإمكانات المتاحة لها في تحقيق الأهداف المطلوبة بكفاءة، إضافة الى ذلك تسبب في انتشار الفساد المالي والإداري في تلك الدول، ويمكن القول ان مصادر تلك المعضلات هي:

- تخلف البيئة التي تعمل في اطارها التنظيمات الإدارية اقتصاديا وعلميا وتقنيا واجتماعيا وقانونيا.
- لا تدار المنظمات على هدى خطط واضحة معدة باتقان بالتعاون مع العاملين.
- النقص الحاد في الإمكانات والموارد.
- انخفاض ولاء التابعين للمنظمات التي يعملون لصالحها.
- منح العاملين الأولوية لاهدافهم عندما تتقاطع مع اهداف المنظمة.
- تدني كفاءة العاملين وانخفاض معنوياتهم.
- كثرة مطالب العاملين.

- يُستقطب العاملون على أساس الولاءات وليس الكفاءة.

المبحث الثاني

التنظيم الإداري في المنهج الإسلامي

قدر الله سبحانه وتعالى أرزاق العباد على حسب ما تقتضيه مصالحهم وحاجاتهم، وجعلهم متفاوتين فيما آتاهم من طاقات عقلية وبدنية وأموال وأولاد، إضافة إلى ذلك جعلهم يختلفون من حيث الحاجات والاهتمامات والأهداف، وكل ذلك لم يكن عبثا إنما حصل بناء على حكمة لا يدرك أبعادها إلا الله تعالى الهدف منها توظيف الطاقات والإمكانات التي وهبها لهم في كل ما يحقق خير العباد والبلاد ويسهم في استمرار الحياة ويحقق العدالة والتعاون فيما بينهم في ضوء القوانين والأحكام التي شرعها الله تعالى في العبادات والمعاملات.

وتكشف الدراسة الدقيقة للمنهج الإسلامي عن وجود العديد من التطبيقات الرائدة لهذا المنهج القويم في المجالات المتعلقة بالتنظيم الإداري تقوم على مجموعة من المبادئ الإدارية التي تسهم في إقامة تنظيمات متخصصة تتولى إدارة مختلف شؤون الحياة، وتكون فيها صلاحيات العاملين ومسؤولياتهم محددة بصورة لا لبس فيها ولا غموض، وبأساليب تحقق التدرج في الصلاحيات والمسؤوليات ووحدة الأمر والتوجيه والتخصص في العمل وتفويض الصلاحيات وتكليف الأشخاص بالأعمال المناسبة لقدراتهم ومؤهلاتهم، وحسبنا أن نستعرض فيما يأتي أهم تلك المبادئ:

- التنظيم الشامل.
- التنظيم الهرمي.
- تحديد المسؤوليات والصلاحيات.
- تفويض الصلاحيات.
- التخصص في العمل.

- وحدة الأمر.
- استحداث الإدارات التنفيذية.
- استحداث التنظيمات الاستشارية.
- الالتزام بالتعليمات والتوجيهات.
- تكليف الشخص المناسب بالعمل المناسب.
- وضع سياسات للرواتب والأجور والمكافآت.
- وضع نظام للعقوبات.

أولا: التنظيم الشامل

يقوم المنهج الإسلامي على أساس أن الإنسان هو خليفة الله تعالى في الارض، وان الإنسانية من أسلافها إلى أعقابها وحتى يرث الله تعالى الأرض ومن عليها أسرة واحدة لها اله واحد ونسب واحد، وان أفضل الناس من عمل حسناً واتقى سيئا، وتعاون مع الآخرين على الخير، وصدق النية فيما أحسنه واتقاه، وتتجلى هذه النظرة الشمولية في قوله تعالى "إِنَّ

هَذِهِ أُمَّتُكُمْ أُمَّةً وَاحِدَةً وَأَنَا رَبُّكُمْ فَاعْبُدُونِ"(1)، وقوله تعالى "إِنَّ هَذِهِ أُمَّتُكُمْ أُمَّةً وَاحِدَةً وَأَنَا رَبُّكُمْ فَاتَّقُونِ"(2)،ويظهر في قول الحق تبارك وتعالى هذا أن صلة الإنسان بالإنسان مشدودة الأزر بالوحدة بين الناس كافة في الصلة بالله تعالى الذي يمدهم بنعمه الظاهرة والباطنة، ويقضي فيما اختلفوا فيه بقسطاس العدل أيهم أحسن عملا وأكثرهم تقوى واستباق الخيرات، وبهذا وضع الله الناس في الوضع الصحيح، وجعلهم أسرة واحدة لا تفاضل بين أفرادها بغير العمل الصالح وتقوى الله تعالى.

وقد وردت جملة من الأحاديث النبوية الشريفة تؤكد ان الأمة الإسلامية تمثل نظاما اجتماعيا متكاملا نورد فيما يأتي بعضا منها: "مثل المؤمنين في توادهم وتراحمهم وتعاطفهم كمثل الجسد إذا اشتكى منه عضو تداعى له سائر الجسد

بالسهر والحمى"، وقوله "المؤمن للمؤمن كالبنيان يشد بعضه بعضا"، وقوله "إذا اشتكى مؤمن اشتكى له جميع المؤمنين"، وقوله "المؤمنون أخوة يطلب بعضهم إلى بعض الحوائج فيقضي بعضهم إلى بعض الحوائج يقضي الله لهم حاجاتهم"، وقوله "إن المؤمنين يتعاونون على البر والتقوى ويجتمعون على المصالح الدينية ومواساة الآخرين بالمال والتقوى"(3).

إضافة إلى ذلك كتب الرسول بعد الهجرة مباشرة ميثاقا بين المهاجرين والأنصار جاء فيه "بسم الله الرحمن الرحيم هذا كتاب من محمد بن عبد الله صلى الله عليه وسلم وبين المؤمنين من قريش يثرب ومن لحق بهم، وجاهد معهم أنهم أمة واحدة من الناس"(4)، وقدأكد هذا الميثاق أن المهاجرين والأنصار يؤلفون وحدة اجتماعية مترابطة كل منهم يحتفظ بذاتية مستقلة ضمن إطار الأمة الواحدة.

ويتجلى ما تقدم أن المنهج الإسلامي اعتمد النظرية النظام المفتوح في دراسة العلاقات والتفاعلات المتبادلة بين مختلف أجزاء الأمة الإسلامية، وقد انطلق هذا المنهج الذي يهدي للتي هي أقوم من حقيقة في غاية الأهمية تقوم على أساس أن الإنسانية تؤلف بمجموعها نظاما اجتماعيا متكاملا يسعى إلى تحقيق أهداف محددة، وان هذا النظام يتكون من عدة أجزاء(الأفراد) تتفاعل فيما بينها باستمرار، وكل جزء منها يؤثر في الأجزاء الأخرى ويتأثر بها بصورة مباشرة وغير مباشرة، وتسعى جميعها إلى تحقيق أهداف مشتركة تتمثل بعبادة الله، ونيل مرضاته والفوز بثوابه ومغفرته، وإقامة العدل بين جميع الأفراد في الحقوق والالتزامات دون تمييز أو محاباة، وتنمية الثروات المتاحة وتوظيفها لصالح جميع الأفراد، ويظهر هذا في قوله تعالى "يَا أَيُّهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاكُمْ

مِنْ ذَكَرٍ وَأُنْثَى وَجَعَلْنَاكُمْ شُعُوباً وَقَبَائِلَ لِتَعَارَفُوا إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ أَتْقَاكُمْ إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ خَبِيرٌ"(5)،وقوله تعالى أيضا "وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَى وَلا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ شَدِيدُ الْعِقَابِ"(6).

وينظر المنهج الإسلامي في التنظيم الى ان تعدد الأفراد في شعوب وقبائل يعد من أهم أسباب إحكام صلة التعارف والتعاون بينهم بهدف استثمار الموارد وتوظيف الطاقات في جميع الأزمنة والأمكنة بأساليب تنبثق عنها تعدد الحضارات والآفاق الثقافية والمكتشفات العلمية والتقنية، وتدفع باتجاه تزايد التقارب بين أفراد الأسرة الإنسانية، ولذلك لا ينبغي على وفق هذا المنهج القويم أن يكون تعدد الشعوب والأمم سبباً لصراعات وحروب تصيب الإنسانية بافدح المصائب والويلات والدمار.

ويقطـع مـا تقـدم أن المنهج الإسـلامي عرف نظرية النظام systemtheory قبــل أربعة عشر قرنـا، واخـذ بتطبيقهـا قبـل ان تعرفهــا العلــوم الإداريــة والاجتماعيــة المعاصرة وتوظفها في دراسـة التفـاعلات بين أجزاء النظام الاجتماعي وتحليلها (7).

ثانيا: التنظيم الهرمي

تطلب قيام الدولة الإسلامية استحداث تنظيمات إدارية عديدة تتولى التخطيط واتخاذ القرارات وتنفيذ الأعمال اللازمة لتحقيق أهداف تلك الدولة، وتشرف على اداء جميع الوظائف المتعلقة بالعبادات والمعاملات، وتنظمها على أساس تدرج صلاحيات العاملين ومسؤولياتهم من قمة التنظيم فيها إلى قاعدته، ويظهر هذا في قوله تعالى "أَهُمْ يَقْسِمُونَ رَحْمَتَ رَبِّكَ نَحْنُ قَسَمْنَا بَيْنَهُمْ مَعِيشَتَهُمْ فِي الْحَيَاةِ الدُّنْيَا وَرَفَعْنَا بَعْضَهُمْ فَوْقَ بَعْضٍ دَرَجَاتٍ لِيَتَّخِذَ بَعْضُهُمْ بَعْضاً سُخْرِيّاً وَرَحْمَتُ رَبِّكَ

خَيْرٌ مِمَّا يَجْمَعُون"(8).

ثالثا: تحديد المسؤوليات والصلاحيات

وردت في القرآن الكريم، وهو المصدر الأول في المنهج الإسلامي، آيات عديدة تؤكد أهمية تحديد مسؤوليات العاملين منع اللمشكلات التي سببها التداخل والازدواجية في المسؤوليات والصلاحيات أو الغموض في تحديدها، ولذلك حدد الله للرسول محمد مسؤولياته في العديد من الآيات منها في قوله تعالى "يَا أَيُّهَا النَّبِيُّ إِنَّا أَرْسَلْنَاكَ شَاهِداً وَمُبَشِّراً وَنَذِيراًوَدَاعِياً إِلَى اللَّهِ بِإِذْنِهِ وَسِرَاجاً مُنِيراً"(9)، وقوله تعالى يخاطب الرسول "إِنَّا أَنْزَلْنَا عَلَيْكَ الْكِتَابَ لِلنَّاسِ بِالْحَقِّ فَمَنِ اهْتَدَى فَلِنَفْسِهِ وَمَنْ ضَلَّ فَإِنَّمَا يَضِلُّ عَلَيْهَا وَمَا أَنْتَ عَلَيْهِمْ بِوَكِيلٍ"(10)، وقد حددت هذه الآيات وغيرها مسؤوليات الرسول محمد بأنه يبشر الناس بالرحمة ان هم

اتقوا الله تعالى، وينذرهم من عذابه إذا خالفوا شريعته، بالإضافة الى ذلك يكون شاهدا عليهم يوم القيامة.

ويؤكد عيسى للّه سبحانه وتعالى أنه التزم بما أمره الله به، وعمل ضمن الحدود المخولة له، ويظهر هذا في قوله تعالى "إِذْ قَالَ اللَّهُ يَا عِيسَى ابْنَ مَرْيَمَ أَأَنْتَ قُلْتَ لِلنَّاسِ اتَّخِذُونِي وَأُمِّيَ إِلَهَيْنِ مِنْ دُونِ اللَّهِ قَالَ سُبْحَانَكَ مَا يَكُونُ لِي أَنْ أَقُولَ مَا لَيْسَ لِي بِحَقٍّ إِنْ كُنْتُ قُلْتُهُ فَقَدْ عَلِمْتَهُ تَعْلَمُ مَا فِي نَفْسِي وَلا أَعْلَمُ مَا فِي نَفْسِكَ إِنَّكَ أَنْتَ عَلَّامُ الْغُيُوبِ"(11).

وقد حظي موضوع تحديد الصلاحيات والمسؤوليات باهتمام متزايد بعدما بدأت الدولة الإسلامية تتوسع وتتزايد تنظيماتها التي تتولى تنفيذ الأعمال في مختلف الأقاليم، بهدف تمكين الأفراد من أداء العبادات والمعاملات على وفق شريعة الله، وتحقيق أهداف العباد، وتعمير البلاد، وحماية الحقوق والالتزامات، والحد من

السلبيات التي سببها عدم الدقة في تحديد صلاحيات الولاة والعاملين ومسؤولياتهم ومنع إساءة استخدام السلطات، والارتقاء بكفاءة العمل ومراقبة الأداء، وتصحيح الانحرافات السلبية ومساءلة المقصرين، وتكريم الأكفاء، ومنع الفوضى في تطبيق القوانين، والحد من تجاوز الصلاحيات من قبل المسؤولين عن أداء الأعمال.

وتكشف دراسة واقع تنظيمات الدولة الإسلامية في زمن الخلفاء أنهم كانوا يحددون صلاحيات الولاة ومسؤولياتهم عند تنصيبهم، ويظهر هذا في قول الخليفة عمر " ألا وأني لم أبعثكم أمراء ولا جبارين ولكن بعثتكم أئمة للهدى فادرؤوا على المسلمين حقوقهم، ولا تضربوهم، ولا تحمدوهم فتفتنوهم، ولا تغلقوا الأبواب دونهم فيأكل قويهم ضعيهم، ولا تستأثروا عليهم فتظلموهم، ولا تجهلوا عليهم"، وكان يطلب من الوالي إن لا يركب دابة

ولا يلبس رقيقاً ولا يأكل نقياً ولا يغلق بابه عن حوائج الناس ومصالحهم(12).

ووجه الخليفة عثمان كتاباً إلى عمال الخراج حدد فيه صلاحياتهم ومسؤولياتهم تضمن ما يأتي: "خذوا الحق وأعطوا الحق، والأمانة الأمانة قوموا عليها، ولا تكونوا أول من يسلبها، أوصيكم بالوفاء فلا تظلموا المعاهد، فان الله خصم لمن ظلمهم، فانكم إنما بعثتم بالإقتداء والأتباع فلا تفتنكم الدنيا عن أمركم"(13).

وحدد الإمام علي في الكتاب الموجه منه إلى عماله على الخراج صلاحياتهم ومسؤولياتهم بدقة متناهية، وقال فيه "أنصفوا الناس من أنفسكم واصبروا لحوائجهم، فانكم خزان الرعية، ووكلاء الأمة وسفراء الأئمة، ولا تقطعوا أحدا عن حاجته، ولا تحبسوه عن طلبه، ولا تبيعن الناس في الخراج كسوة شتاء ولا كسوة صيف، ولا دابة يعتملون عليها (أي لا

تضطروا الناس أن يبيعوا من كسوتهم، ولا من الدواب اللازمة لأعمالهم لأجل أداء الخراج شيئا) ولا تضربن أحدا سوطا لمكان درهم، ولا تمسن مال أحد من الناس مصل ولا معاهد ولا تدخروا أنفسكم نصيحة، ولا الجند حسن سيرة، ولا الرعية معونة، ولا دين الله قوة، وابلوا في سبيل الله ما استوجب عليكم"(14).

رابعا: تفويض الصلاحيات للعاملين

يعـرف تفـويض الصـلاحية بانـه إجـراء قانوني يتنازل بموجبه صاحب السلطة عن جزء من سلطته إلى آخـر يـزاول السـلطة في حـدود السـلطة المخولـة لـه، ويبـدأ صاحب السلطة بهذا الإجراء عنـدما يشـعر ان حجم العمل المكلف بـه يفـوق قدراتـه وليس بمقدوره انجازه في الوقت المحدد.

ويشير مفهوم تفويضٍ الصلاحيات ايضـا إلى منح العـاملين قـدراً من الصـلاحيات ليتمكنـوا من تنفيـذ الاعمـال المكلفين بها، او هو منحهم السلطة اللازمة لإنجـاز بعض الاعمـال نيابـة عن القيـادة، او هـو تنـازل

القيــادة عن بعض ســلطاتها إلى التــابعين لإنجاز الاعمال دون الرجوع إليها مع بقائهـا مسؤولة عن تلك الاعمال.

ويزداد توجه القيـادات في المجتمعـات المتقدمــة في المرحلــة المعاصــرة نحــو تفــويض التــابعين صــلاحية إنجــاز بعض الاعمــال نيابــة عنها، ولا ســيما بعــد ان أصــبحت غــير قــادرة على انجــاز جميــع الاعمـال المسـؤولة عنهـا بمفردهـا مهمـا بلغت قــدراتها وامكاناتهــا بســبب التوســع الكمي والنوعي في مسؤولياتها.

وعرف النظام الإسلامي تفويض السلطة فقد تضمن القرآن الكريم العديد من الآيات التي يظهر فيها ان الله تعالى شأنه قد فوض الرسل والأنبياء تبليغ منهجه إلى الناس كافة وتعليمهم كيفية تطبيق ذلك المنهج الذي يهدي للتي هي أقوم منها، كما جعل جل جلاله الناس خلائف وفوضهم الاستفادة من جميع المعطيات بصورة تمكنهم من تحقيق

أهدافهم على وفق ذلك المنهج القويم.

وقد ورد التفويض صريحا في القرآن الكريم ويتجلى ذلك في طلب موسى عليه السلام من اخيه هارون عليه السلام ان يخلفه في قومه عندما ذهب الى المناجاة ويظهر هذا في قوله تعالى"قَالَ مُوسَىٰ لِأَخِيهِ هَارُونَ اخْلُفْنِي فِي قَوْمِي وَأَصْلِحْ وَلَا تَتَّبِعْ سَبِيلَ الْمُفْسِدِينَ"، ويظهر في هذه الاية الكريمة ان موسى عليه السلام اختار من يفوض له المهمة وحدد الأمور التي يتعين على المفوض القيام بها وحذره من بعض الأمور.

وينظـر المنهج الإسـلامي إلى تفـويض الصـلاحيات على انهـا تشـريف كمنصـب، وتكليـف كعبء ومسـؤلية، ويتجلى ذلـك واضحا في سورة يوسف عليه السلام اذ يظهـر منهـا ان ملـك مصـر زمن سـيدنا يوسف عليه السلام فوض يوسف عليه السلام جميع الصلاحيات المطلوبة لادارة عمليـات التخـزين والمحافظـة على

المخزون وتوزيع كميات منه على الافراد على وفق نظام دقيق يسهم في مواجهة نقص الغلة في سنوات الجدب بعدما توسم فيه الكفاءة المطلوبة لتأدية تلك المهمة،ويظهر ذلك في قوله تعالى "قَالَ اجْعَلْنِي عَلَىٰ خَزَائِنِ الْأَرْضِ إِنِّي حَفِيظٌ عَلِيمٌ".

ويظهر أيضا من دراسة سيرة الرسول محمد العطرة أنه أول من وظف مبدأ تفويض الصلاحية في الدولة الإسلامية بعدما نمت وتوسعت سلطاتها،إذ استخلف بعض أصحابه في إدارة المدينة أثناء غيابه فقد استخلف سباع بن عرفطة الغفاري عندما سار إلى خيبر، كما أناب بعض أصحابه في قيادة السرايا أثناء الفتوحات، وبعث عماله لجمع الصدقات، وأناب بعضا ممن تتوفر فيهم الشروط المطلوبة للإنابة في الأقاليم الإسلامية آنذاك بأن يؤموا الناس في الصلاة ويتولوا جباية الزكاة ويفصلوا في المعاملات بين الأفراد، وقد استمر العمل بمبدأ تفويض الصلاحية بعد

وفاة الرسول محمد r في الدولة الإسلامية بصورة متزايدة انسجاما مع التوسع الذي شهدته تنظيماتها(15).

وقد اتسع نطاق تفويض السلطة منذ أن بدأت الاستعانة بأفراد آخرين يتولون تنفيذ الأعمال المطلوبة لأداء المعاملات، فقد فُوِضت الصلاحيات للولاة والقضاة ورؤساء الدواوين والعاملين فيها، وغيرهم كل حسب موقعه في التنظيم الإداري بهدف توفير الأمن لأفراد المجتمع والسهر على مصالحهم وحسم المشكلات التي قد تحدث فيما بينهم بسبب المعاملات.

فوائد تفويض العاملين الصلاحيات

اعتمــــد المنهج الإســــلامي تفــــويض الصلاحيات للعـاملين بسـبب الفوائـد الـتي تتحقـق منـه للإدارة والعـاملين والمنظمـة والذين لهم علاقة بأعمال المنظمـة والـتي من اهمها[11]:

- يوفر المزيد من الوقت للادارة للتركـيز على الاعمال المهمة.
- يسهم في انجاز الاعمال دون تأخير.

- يرفـع معنويـات العـاملين ويعـزز ثقتهم بأنفسهم ويحفزهم الى الابـداع واطلاق unleash امكانـاتهم ويطـور قـدراتهم على اتخـاذ قـرارات مهمـة في حـدود الصلاحيات الممنوحة لهم.
- خفض كلفة انجاز الاعمال.
- تمكين زبـائن المنظمـة من الحصـول على السـلع والخـدمات بـوقت قصـير وكلفة اقل.

متطلبـات التفـويض في المنهج الاسلامي

- لا يجري التفـويض إلا إذا كـان المكلـف بالعمـل غـير قـادر على القيـام بـه في الوقت المحدد بسـبب حجم العمـل، اذ يجوز له استخلاف الاخرين جزئيـاً فيمـا لا يقدر عليه.
- أن يمتلك الشخص الذي ينفذ التفويض السلطةَ أصلا.
- ان تتـوافر في المفـوض لـه جميـع المؤهلات الـتي تجعـل منـه أهلاً لتـولي المسـؤولية المفوضـة لـه، اذ يقـول

الرسول صلى الله عليه وسلم لأبي ذر حينما طلب الولاية: "إني أحب لك ما أحب لنفسي، وإني أراك ضعيفاً فلا تأمرن على إثنين ولا تولين على مال يتيم".

- لا يعفى الشخص الذي يفوض جزء من صلاحياته للغير من مسؤولياته أمام الله تعالى والناس، ولقد كان لعمر بن الخطاب ولاة في كل الولايات، لكنه كان يعتبر نفسه مسؤولاً عن كل ما يحدث في أرجاء الدولة الإسلامية، وقد قال: "لو أن بغلة عثرت في العراق لسألني الله عنها، لمَ لم تمهد لها الطريق يا عمر".
- تحديد الاعمال المفوضة بدقة متناهية، كما يظهر في كتاب هارون الرشيد ليحيى بن خالد البرمكي الذي يقول فيه: "قد قلدتك أمر الرعية وأخرجته من عنقي فاحكم في ذلك بما تراه من الصواب، واستعمل من رأيت واعزل من رأيت، واقضِ الأمور على ما جرى".
- يكون التفويض جزئياً، فلا يجوز أن

يفـوض المسـؤول جميـع سـلطاته لأن هذا يعـد تنـازلاً منـه عن مزاولـة جميـع الاعمال التي يتعين عليه اداؤها.

- التفويض مؤقت وقابل للرجوع فيه لأن الأصل هو عدم التفويض والاستثناء هـو التفويض.
- مراقبـة الشـخص الـذي تفـوض لـه السـلطة للتأكـد من كفاءتـه في انجـاز الاعمال التي فوضت له.
- ايمان القيادة بان التفويض لا يقلـل من هيبتها ومكانتها بين التابعين.
- تفويض الصلاحيات بالحدود التي تسمح بتحقيق الأهداف.
- تـدريب العـاملين على الاعمـال الـتي تفـوض لهم، والتحقـق من معـرفتهم لحدود الصلاحيات المخولة لهم.
- جعـل مسـؤوليات العـاملين مسـاوية للصلاحيات الممنوحة لهم.

خامسا: التخصص في العمل

شدد المنهج الإسلامي على ضرورة تطبيق التخصص في العمل والاستعانة

بالمتخصصين الذين يمتلكون الخبرات والمؤهلات والدراية والقدرة المطلوبة لاجل أداء الأعمال بالكفاءة المطلوبة لتطوير الإنتاجية.

وقد ورد مبدأُ التخصص في القرآن الكريم في قوله تعالى "قَالَ اجْعَلْنِي عَلَى خَزَائِنِ الْأَرْضِ إِنِّي حَفِيظٌ عَلِيمٌ" ويظهر في هذه الآية الكريمة ان يوسف عليه السَّلام طلب الى عزيز مصر بعد أن كسب ثقته ان يجعله سؤول عن الخزائن لما يتميز به من مهارات وقدرات.

ويظهر التخصص في العمل في سورة الكهف في القرآن الكريم بصورة جلية، اذ ان ذا القرنين بعد ان اتخذ قرار انشاء السد حدد العمل المطلوب لإقامة السد وحدد مراحل العمل ثم حدد الأفراد المطلوبين لاداء العمل، وفيما يأتي فِرَق العمل التي حددها ذو القرنين:

- فريق لإحضار الحديد وما يستلزم هذه المهمة من تنقيب عن خام الحديد، والكشف عن مناجمه وإعداده على

الصورة التي طلبها ذو القـرنين، ونَقْلـه إليه عندما يطلبه، كما يظهر في قولــه تعالى: ﴿آتُونِي زُبَرَ الْحَدِيدِ﴾.

- فريــق يتـولى تعبيـد الطـرق وإعـدادها من مواقـع الحديــد، ومواقـع النحـاس، وأفران صهره، حتى موقع الردم.
- فريق يتولى إيقاد النيران مهمته إعــداد مواد الاشـتعال وخاماتـه، وأدوات النفخ والبــدء في النفخ لإشـعال النـيران في الوقت المحدد.
- فريــــق يتـــولى إعـــداد النحـــــاس المـــــذاب، ومهمتـــه اكتشـــاف خـــام النحاس، ونقلـه إلى أفـران صـهره، ثم صهر النحـاس ونقلـه إلى موقـع الـردم عندما يطلبـه ذو القـرنين، ويتجلى هـذا في قوله سبحانه وتعالى: ﴿آتُونِي أُفْرِغْ عَلَيْهِ قِطْرًا﴾.

وقد اخذ الرسول r بمبدأ التخصص الوظيفي عند تكليف الصحابة الذين تتوافر فيهم المؤهلات المطلوبة لأداء الأعمال،

فمثلا كان علي بن أبي طالب كاتبا للعهود، والحارث بن عوف أمين أختام النبي الكريم، وكان معيقب بن أبي فاطمة كاتبا للغنائم، وحذيفة بن اليمان يكتب الزكاة، وعبد الله بن الأرقم كاتبا للناس في قبائلهم ومياههم(18).

كما أكد رسول الله صلَّى الله عليه وسلَّم التخصص في قولِه: "استعينوا على كل صنعة بصالحي أهلها "، وقال ايضا: "إذا ضيعت الأمانة، فانتظروا الساعة"، قيل: كيف إضاعتها يا رسول الله؟ قال: "إذا أُسند الأمر إلى غير أهله، فانتظروا الساعة".

وقام الخليفة أبو بكر بتطبيق التخصص في العمل عندما اسند مهمة القضاء إلى عمر بن الخطاب وأوكل مهمة الإشراف على أسرى الحرب إلى الإمام علي وأناط مسؤولية بيت المال بأبي عبيدة عامر بن الجراح.

وقد اخذ الخليفة عمر بن الخطاب بتطبيق مبدأ التخصص، ويظهر هذا في خطبة له جاء فيها "أيها الناس من أراد أن يسأل عن القرآن فليأت إلى ابن كعب، ومن أراد أن يسأل عن الفرائض فليأت إلى زيد بن ثابت، ومن أراد أن يسأل عن الفقه فليأت إلى معاذ بن جبل، ومن أراد أن يسأل عن المال فليأتني فان الله خلفني خازنا وقاسما له"(19) .

وعمل الإمام علي بن أبي طالب على وفق التخصص في العمل، ويظهر هذا في الكتاب الذي وجهه إلى مالك الاشتر النخعي والي مصر آنذاك والذي جاء فيه "اعلم إن الرعية طبقات لا يصلح بعضها إلا ببعض، ولا غنى لبعضها عن بعض، فمنها جنود الله، ومنها كتاب العامة والخاصة، ومنها قضاة العدل، ومنها عمال الإنصاف والرفق، ومنها أهل الجزية والخراج من أهل الذمة ومسلمة الناس، ومنها التجار

وأهل الصناعات، ومنها ذوي الحاجة والمسكنة، وكلا قد سمى الله سهمه، ووضع على حدة فريضته في كتابه وسنة نبيه صلى الله عليه واله عهدا منه عندنا محفوظا، وأكثر من مدارسة العلماء ومحادثة الحكماء في تثبيت ما صلح عليه أمر بلادك وإقامة ما استقام به الناس قبلك" (20) . اذ ان الإكثار من مدارسة العلماء ومحادثة الحكماء تسهم في الاستفادة من المتخصصين الذين يمتلكون المؤهلات والخبرات والمؤهلين لتقديم الرأي والمشورة وتحقيق الصالح العام.

سادسا: وحدة الأمر

وردت في القرآن الكريم العديد من الآيات التي تؤكد ضرورة العمل على وفق مبدأ وحدة الأمر في الإدارة unity of command، ويظهر هذا في قوله تعالى"قُلْ هُوَ اللَّهُ أَحَدٌ"(21)، وقوله "هَذَا بَلاغٌ لِلنَّاسِ وَلِيُنْذَرُوا بِهِ وَلِيَعْلَمُوا أَنَّمَا هُوَ

إِلَهٌ وَاحِدٌ وَلِيَذَّكَّرَ أُولُو الْأَلْبَابِ"(22)، وقوله "مَا اتَّخَذَ اللَّهُ مِنْ وَلَدٍ وَمَا كَانَ مَعَهُ مِنْ إِلَهٍ إِذاً لَذَهَبَ كُلُّ إِلَهٍ بِمَا خَلَقَ وَلَعَلا بَعْضُهُمْ عَلَى بَعْضٍ سُبْحَانَ اللَّهِ عَمَّا يَصِفُونَ"(23)، وقوله "وَقَالَ اللَّهُ لا تَتَّخِذُوا إِلَهَيْنِ اثْنَيْنِ إِنَّمَا هُوَ إِلَهٌ وَاحِدٌ فَإِيَّايَ فَارْهَبُونِ" (24)، وقوله "لَوْ كَانَ فِيهِمَا آلِهَةٌ إِلَّا اللَّهُ لَفَسَدَتَا فَسُبْحَانَ اللَّهِ رَبِّ الْعَرْشِ عَمَّا يَصِفُونَ" (25).

ويؤكد ما تقدم وحدانية الله تعالى، وتفرده في إدارة السماوات والأرض وكل ما فيهما، إذ لو كان هنالك أكثر من اله لفسدت السماوات والأرض، واضطرب توازنهم واختل نظامهم البديع المتقن بسبب تعدد المشرفين الذين يصدرون التعليمات والتوجيهات.

ويقضي مبدأ وحدة الامر أن يكون لكل مرؤوس رئيس واحد يتلقى منه التعليمات والتوجيهات والأوامر ويتولى تقويم أدائه منعالجميع المشكلات التي سببها تعدد

المشرفين على المرؤوس الواحد، والتي من أبرزها الإرباك والغموض والفوضى وضياع المسؤولية، والصراعات بين المشرفين أو بينهم وبين المرؤوسين.

سابعا: استحداث الإدارات التنفيذية

تكشف دراسة تطور الإدارات التنفيذية في الدولة الإسلامية أن الرسول محمدا كان يتولى إدارة مهام الدولة الإسلامية بصورة مباشرة في بداية الأمر(26)، وبعدما توسعت الدولة في عهده اخذ يكلف أصحابه بالإشراف على إدارة أقاليم تلك الدولة، وكانوا يقدمون له تقارير شاملة عن الأعمال التي ينفذونها والنتائج المتحققة من تلك الأعمال من خلال الإدارات التنفيذية المسؤولة عن تنفيذ المهام والأعمال وإقامة العدل بين الأفراد والمحافظة على الأمن الداخلي وتطبيق النظام العام وحماية الدولة ومواطنيها من الاعتداءات الخارجية، وإدارة الشؤون

المالية، إضافة إلى الإشراف على الشؤون الدينية المتعلقة بالصلاة والصيام والحج والجهاد في سبيل الله وجباية الفيء والصدقات(27).

ويعد الخليفة عمر بن الخطاب المؤسس الأول للتنظيمات التنفيذية التي عرفتها الدولة الإسلامية فيما بعد، فهو أول من استحدث الدواوين (الديوان كلمة فارسية معناها السجل أو الدفتر، وقد أطلق اسم الديوان من باب المجاز على المكان الذي تحفظ فيه السجلات أو الموضع الذي يحفظ به كل ما يتعلق بالسلطة من الأعمال والأموال) (28)، وكان الجهاز الإداري للدولة الإسلامية يتألف من عدة دواوين متخصصة تتولى اعداد سجلات تدون فيها أسماء المقاتلين ومقدار أعطيتهم وأرزاقهم، والى جانب ذلك كان هناك بيت المال الذي تودع فيه الأموال الواردة من الغنائم والجزية والخراج والصدقات، وكان هنالك أيضا عدد

من الكتاب الذين يقومون بتحرير الرسائل للخليفة (29).

وجدير ذكره أن الدواوين في الدولة الإسلامية لم تستقر من حيث عددها أو الأعمال التي تقوم بها، فقد اختلف عددها وتباينت أنشطتها تبعا للتوسع أو التقلص في اعمالها(30)، ولذلك كانت بعض الدواوين تلغى لزوال الحاجة إليها وتستحدث دواوين أخرى تتولى تنفيذ مهام تفرضها متطلبات المرحلة، وكان يتولى إدارة كل ديوان شخص يسمى المدير أو الرئيس أو المصدر يعمل بمعيته مجموعة من العاملين، أما مراقبة تلك الدواوين فكانت تُجرى من قبل مفتشين يسمون النظار أو المشرفين وهم الذين يقدمون التقارير عن تلك الدواوين للخليفة مباشرة، ونستعرض فيما يأتي الدواوين التي كانت في عهد الدولة الأموية والدولة العباسية(31):

أ -الإدارات التنفيذيـــة في الدولـــة الأموية

أدى التوسع الكمي والنوعي في مهام الدولة الأموية إلى استحداث العديد من الدواوين من أهمها ما يأتي(32):

- ديوان الخراج: يتولى هذا الديوان جباية الخراج.
- ديوان الجند: يقوم بحفظ السجلات التي تضم أسماء المقاتلين وأوصافهم وأنسابهم وأعطيتهم.
- ديوان الختم: ومهمته حفظ نسخة من الرسائل والأوامر التي تصدر عن الخليفة والخاصة بالشؤون الإدارية والعسكرية بعد إن تختم النسخة الأصلية بالشمع.
- ديوان الرسائل: ويقوم بتحرير رسائل الخليفة .
- ديوان البريد: يتولى مسؤولية نقل البريد من الخليفة واليه.
- ديوان النفقات: مسؤولياته تخطيط

وتنظيم جميع المصروفات.

- ديوان الصدقة: مهمته جمع موارد الزكاة والصدقات وتنظيم توزيعها على المستحقين وفق أحكام الشريعة الإسلامية.
- ديوان المستقلات: يتولى إدارة ممتلكات الدولة غير المنقولة.
- ديوان الطراز: مهمته الإشراف على المصانع التي تنسج الملابس الرسمية والشعارات والأعلام.

ب-الإدارات التنفيذية في زمن الدولة العباسية (33)

- ديوان العزيز: ويمثل مجلس الخليفة ويتولى رئاسته الوزير الأكبر، ويضم في عضويته رؤساء الدواوين، وهو يشبه مجلس الوزراء في التنظيمات الحكومية المعاصرة.
- ديوان الأزمة: ويتولى جمع الواردات ويشرف على تخطيط النفقات وتنظيم

الموازنة بين الواردات والنفقات، وهو بمثابة وزارة المالية بالوقت الحاضر.

- ديوان النظر في المظالم: كان بمثابة محكمة استئناف حيث تعرض عليه الدعاوى التي يعترض أصحابها على الأحكام الصادرة بحقهم من قبل القضاة .
- ديوان النفقات: ويختص بجميع الشؤون المالية الخاصة بالبلاط.
- ديوان الصوافي: ويهتم هذا الديوان بجميع أملاك الدولة من تأجير واستئجار وشراء وبيع، وهو أشبه بدائرة الأملاك العامة.
- ديوان الضياع: ويقصد بالضياع (جمع ضيعة) القرى وأراضي الخليفة الخاصة، ويتولى هذا الديوان إدارة الشؤون الخاصة بتلك القرى والأراضي.
- ديوان الموالي والغلمان: يتولى تسجيل أسماء موالي الخليفة وعبيده.

- ديوان الجهبزة: ويتولى المحافظة على مصالح غير المسلمين.
- دواوين أخرى خاصة بالبريد، والشرطة، والدية، والري.

ثامنا: استحداث التنظيمات الاستشارية

يتفق الجميع على أن مهمة الأجهزة والتنظيمات الاستشارية في جميع المنظمات مهما اختلفت أهدافها وأعمالها تنحصر في تقديم النصح والمقترحات والآراء للأجهزة التنفيذية بهدف تمكينها من الوصول إلى الخطط والقرارات الأكثر كفاءة في تحقيق الأهداف.

وأدرك الإسلام أهمية الدور الذي تلعبه الشورى والتشاور في الارتقاء بكفاءة الخطط والقرارات ورفع معنويات المرؤوسين وتطوير إنتاجيتهم، ولذلك اعد الشورى واجبا على الجميع في مختلف المجالات، ويتجلى هذا في قوله تعالى

"فَبِمَا رَحْمَةٍ مِنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ" (34).

وأكد الله تعالى أهمية الشورى فخصها بسورة كاملة اسمها سورة الشورى في القرآن الكريم، وأثنى فيها على الذين أمرهم بينهم شورى في قوله تعالى"وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنْفِقُونَ"(35).

وشدد الرسول محمد على أهمية الشورى في عدة أحاديث نبوية شريفة نذكر منها "إذا كان أمراؤكم خياركم، وأغنياؤكم سمحاءكم، وأمركم شورى بينكم فظهر الأرض خير لكم من بطنها، وإذا كان أمراؤكم اشراركم، وأغنياؤكم

بخلاءكم، وأمركم إلى نسائكم، فبطن الأرض خير لكم من ظهرها"، وقوله "ما ندم من استشار ولا خاب من استخار"، وقوله "المستشير معان والمستشار مؤتمن"، وقوله "استعينوا على أموركم بالتشاور"، وقوله "ما هلك أحد عن مشورة، وقوله "ما تشاور قوم قط إلا هدوا إلى ارشد أمورهم"(36).

موجبات الشورى

تقطع الحقائق أن القيادة مهما امتلكت من قدرات ذاتية ومهما اوتيت من معرفة وكفاءة وخبرة تعجز عن الإحاطة بجميع المعلومات المطلوبة للاجابة عن جميع التساؤلات المتعلقة بتوظيف الفرص المتاحة بكفاءة وايجاد معالجات ناجعة لكل المشكلات والتحديات ما لم تتشاور مع اهل العلم والمعرفة والخبرة ومن بوسعهم تقديم المشورة الصحيحة.

وقد اضحت الشورى أكثر أهمية في المرحلة المعاصرة بسبب التطورات

المتلاحقـة والتـداخل بين المتغـيرات الـتي يتعين على القيادة التعامل معها، وضـخامة الاعمال الـتي يتعين عليهـا الاضـطلاع بهـا، وارتفاع عدد العاملين والزبائن والمــوردين والجهات التي تتعامـل معهم، وتزايـد حـدة المنافســة بين المنظمـات، وقلـة الفـرص التي تسهم في تحقيق الاهداف المطلوبة.

فوائد الشورى

نظرا لأهمية الفوائد التي تتحقق من الشورى وجه الله تعالى الرسول محمداً بضرورة التشاور مع أصحابه في قوله تعالى "فَبِمَا رَحْمَةٍ مِنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظّاً غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ"، وقال تعالى" فَاسْأَلُواْ أَهْلَ الذِّكْرِ إِن كُنتُمْ لاَ تَعْلَمُونَ"، وقد أحسن الرسول تلقي هذا التوجيه وعمل على ما جاء به على اوسع نطاق، وكان يؤكد قائلا "ما تشاور قوم قط الا هدوا لأرشد امورهم"، وكان يستشير الاخرين بجميع الامور، فمثلا استشار قبيل معركة

بدر، واستشار قبيل يوم أحد، وأخذ برأي سلمان الفارسي في يوم الأحزاب، وأشارت عليه زوجته أم سلمة في يوم الحديبية فأخذ برأيها، ولم يكتف بتنفيذ التوجيه الإلهي بضرورة الشورى وإنما حث الآخرين على العمل به في قوله: "مَا خَابَ مَنِ اسْتَخَارَ، وَلا نَدِمَ مَنِ اسْتَشَارَ"، كما حرص على حفز الآخرين لتقديم المشورة عندما تطلب اليهم.

ويستهدف تطبيق مبدأ الشورى في الإدارة في المنهج الإسلامي تحقيق الفوائد الاتية:

- توظيف العقل الجمعي في عمليات التخطيط وتحديد الاهداف وصنع القرارات ورسم السياسات والإجراءات وتحديد الاعمال المطلوبة لبلوغ الأهداف.
- تمكين القيادات من الحصول على معلومات وملاحظات وأفكار ووجهات نظر توضح لها الامور من زوايا مختلفة وتبصرها بحقائق مهمة تمكنها من اتخاذ اجراءات أكثر ملاءمة لمتطلبات المواقف التي تواجهها وتسهم في

الارتقـاء بعمليـات التخطيـط وصـناعة القرارات وتحقيق الاهداف.

- اكســاب القيــادة خــبرات ومعلومــات جديدة تمكنها من ايجاد معالجات ناجعة لمشــكلات العمــل وتوظيــف الفــرص المتاحة بكفاءة.
- تقليص الـزمن الـذي تسـتهلكه القيـادة في التفكــير والبحث عن المعلومـــات المطلوبـة للتخطيـط وصـنع القـرارات ومعالجــــة المشـــكلات ومواجهــــة التحديات.
- اســتنباط الــرأي الاصــوب والأحســن والأصـلح الـذي يجلب الخـير والمنفعـة للمنظمة والعـاملين ويسـهم في خفض المشـكلات واحتمـالات الخطـأ إلى حـد كبير.
- جعل العاملين يشعرون ان القيادة تهتم بهم وتقدر قيمتهم وتعـدهم جـزء مهمـا من فريقهــا فيتحفــزون للاقتنــاع بهــا والتعـــاون معهـــا وتوظيـــف أفضـــل امكانـاتهم في المجـالات الـتي تحقـق الأهــداف المطلوبــة ومســاندتها في الســراء والضــراء والاســتمرار معهــا

بصرف النظر عن المغريات التي تقدم لهم من المنظمات الأخرى.

- حفز العاملين لتنفيذ الخطط والقرارات التي أسهموا في صناعتها.
- تطوير معلومات العاملين وخبراتهم وتجويد ادائهم وسلوكهم.
- تحقيق التنسيق المطلوب بين القيادة والعاملين، وخفض الصراعات بينهم الى اقل مستوى او القضاء عليها.

نماذج من الشورى

النموذج الأول: يظهر في القرآن الكريم ان ملكة سبأ استشارت قومها بصدد ما يتعين اتخاذه عندما تسلمت رسالة من سليمان عليه السلام يطلب اليها وقومها ان يأتوه مسلمين، وليس هذا فحسب وانما طلبت اليهم مشاركتها في صنع القرار الذي يتعين اتخاذه بصدد تلك الرسالة، ويظهر ذلك في قوله تعالى "قَالَتْ يَا أَيُّهَا الْمَلَأُ إِنِّي أُلْقِيَ إِلَيَّ كِتَابٌ كَرِيمٌ إِنَّهُ مِن سُلَيْمَانَ وَإِنَّهُ بِسْمِ اللَّهِ الرحمن الرَّحِيمِ أَلَّا تَعْلُوا عَلَيَّ

وتقدم سيرة الرسول محمد النبوية العطرة أمثلة كثيرة ورائعة كلها تؤكد إنه اخذ بالشورى، فقد استحدث نظام الحل والعقد، وهو بمثابة مجلس شورى يجتمع فيه أهل الرأي للبحث في شؤون المسلمين[37]، وطلب من الأنصار يوم بيعة العقبة الثانية أن يختاروا نقيباً يرجع إليهم في اخذ الرأي قائلاً "اخرجوا الي منكم اثني عشر نقيباً يكونوا على قومهم بما فيهم"، فأخرجوا له من بينهم اثني عشر نقيباً تسعة من الخزرج وثلاثة من الاوس، وبعد قيام الدولة الإسلامية في المدينة بادر الرسول محمد إلى تشكيل أول مجلس شورى في الدولة من المهاجرين والأنصار يتألف من أربعة عشر رجلاً[38].

كما اخذ بالشورى في اختيار موقع القتال يوم بدر، والموقف من أسرى تلك المعركة، ويوم الأحزاب، ويوم اجتمع بني حارثة معه خلال فترة معاناة المسلمين من الحصار الذي فرضته قريش عليهم بعد العام الخامس للهجرة، فقد قالوا له في ذلك الاجتماع "يارسول الله إن بيوتنا عورة فأذن لنا نرجع إلى أهلنا ونحمي ديارنا ونساءنا"، فاقتنع الرسول بطلبهم وأذن لهم بالانصراف، وبينما هم يتأهبون للانصراف، أتى سعد بن معاذ وأوضح للرسول العواقب والآثار السلبية التي تترتب على السماح لهم بالانصراف، فاخذ الرسول برأي سعد، ولم يسمح لبني حارثة بالعودة إلى ديارهم، وتؤكد هذه الحادثة انه قد تخلى عن رأيه ليحفز الصحابة ويحثهم على عدم التردد في طرح المقترحات وتطبيق الشورى في جميع المعاملات وفي مختلف شؤون الحياة التي لم يرد فيها نص صريح من الله تعالى[39].

وكان الرسـول محمـد يطلب المشـورة من الاخرين قـائلا "أشـيروا عليّ أيهـا النـاس" فيسـتمع إليهم أولاً ويقلب وجهـات النظـر ولا يبـدي رأيـه حـتى يكـف الجميـع عن إبـداء مـا لديهم من آراء وأفكـار، فـإذا مـا انتهـوا أفصـح عن رأيه غير مُصادرٍ لـرأي أو مُعطـلٍ لفاعليـة الشورى.

وقد سار الخلفاء الراشدون على نهج رسولهم في تطبيق الشورى، فقد كان أبو بكر tيلجأ إلى الشورى إذا عرض عليه أمر ولم يجد له حكما في القرآن الكريم ولا في السنة النبوية الشريفة، فيجتمع مع رؤساء الناس وخيارهم من أهل الشورى ويستشيرهم فإن اجمع رأيهم على أمر معين قضى به.

وكان الخليفة عمر يقول "لا خير في أمر أُبرم من غير شورى" إيماناً منه بأن الرأي الذي يصدر عن الجماعة بعد التشاور يكون أكثر كفاءة في تحقيق الأهداف المطلوبة، وكان يقول في هذا

المجال "استشر في أمرك الذين يخافون الله"، ولذلك قرر بعد مقتل أبي عبيدة بن مسعود قائد الجيش المتوجه إلى حرب فارس، أن يدع أمر قيادة ذلك الجيش إلى سعد بن أبي وقاص لأنه أهلاً لهذه المهمة من وجهة نظر الصحابة آنذاك (40) .

كما إن الإمام عليا كان طيلة حياته يقدم الاستشارة قبل توليه الخلافة لمن يطلبها، وقام بعد توليه الخلافة بتطبيق مبدأ الشورى وطلب الى جميع الولاة في عهده العمل بها (41).

وحريٌّ بالتوضيح إن الأجهزة الاستشاريةتكونت في صدر الإسلام من مجالس تضم في عضويتها أصلح العناصر وأفضل الكفاءات وأصحاب الخبرة والدراية والمعرفة والأمانة والإخلاص والتضحية، وتأسست تلك الأجهزة في عهد

الخلفاء الراشدين من بين أهل الحل والعقد، وكانت تضم عناصر من الفئات الآتية (42):

- السابقين الأولين في اعتناق الإسلام.
- الممتازين بخدماتهم وتضحياتهم وبصيرتهم وفراستهم.
- الأنصار الذين قاموا بأعمال جليلة في الشؤون السياسية والإدارية والعسكرية، ولهم مواقع مرموقة بين المسلمين لمعرفتهم بعلوم القرآن.

ويظهر من دراسة الحقائق المتاحة عن تنظيم الأجهزة الاستشارية في المنهج الإسلامي ما يأتي (43):

1. ضرورة استشارة أصحاب الخبرة والمعرفة من المؤمنين واحترام آرائهم.
2. إتاحة الفرص للمرؤوسين لطرح آرائهم ومقترحاتهم بحرية تامة، انسجاما مع

الدوافع والميول التي جبل عليها الناس جميعا والتي تؤكد رغبتهم في التعبير عن أفكارهم بشأن كل ما يتعلق بشؤون حياتهم.

3. ان القيادات غير ملزمة بالأخذ بآراء المستشارين ومقترحاتهم، ويؤكد هذا ان الرسول محمدا لم يأخذ برأي أصحابه في حادثة أسرى موقعة بدر، وان أبا بكر لم يأخذ برأي الجماعة في مسألتين في عهده، تتعلق الأولى بقتال المرتدين حيث صمم على قتالهم وخالف آراء الجماعة، والثانية تتعلق بتحديد قيادة الجيش المتوجه إلى الشام في بداية عهد خلافته، إذ قرر أن يكون أسامة بن زيد على رأس ذلك الجيش(44).
4. ينبغي إن يتمتع المستشارون بصفات عديدة في مقدمتها مخافة الله تعالى وتطبيق شريعته في العبادات والمعاملات، والسمات الأخرى التي

تجعلهم موضع احترام الآخرين وان يكونوا من أهل الرأي، والعلم، والعقل، والدين، والأمانة، والفقه، والتجربة، ومن يخصهم من الأمر المستشار فيه ما يخص المستشير دينا أو دنيا في العبادات والمعاملات، ولذلك حدد الإمام علي في الكتاب الموجه منه إلى عامله في مصر بعض سمات الذين يتعين عليه استشارتهم ومشاورتهم "لا تدخلن بخيلا في مشورتك يعدل بك عن الحق ويعدك الفقر، ولا جبانا يضعفك عن الأمور، ولا حريصا يزين لك الشر في الجور، فإن البخل والجبن والحرص غرائز شتى يجمعها سوء الظن بالله" (45).

5. إن اقدام القيادة على استشارة التابعين لا يدل على عدم قدرتها على اعداد الخطط واتخاذ القرارات، ويقول الماوردي بهذا الصدد "إن الحاكم لا ينبغي له أن يتصور نفسه ان شاور في



تاسعا: الالتزام بالتعليمات والتوجيهات والأوامر

يسهم التزام المرؤوسين بالتعليمات الصادرة لهم من الإدارة في توحيد

جهودهم وتوظيفها في تحقيق الأهداف المطلوبة، ويساعد على الحد من المشكلات الناجمة عن مخالفتهم للتعليمات والقرارات.

ويتعين على الإدارة ان ارادت ان يلتزم العاملون بتعليماتها وتوجيهاتها واوامرها إن توضحلهم مبرراتها وتحدد لهم مسؤولياتهم بدقة متناهية، وتتأكد من قدرتهم على تنفيذها، وتبين لهم المزايا التي يحصلون عليها جزاء التزامهم بتعليماتها وقراراتها وتوجيهاتها وأوامرها.

وقد حظي التزام العاملين بالتعليمات باهتمام المنهج الإسلامي، ولذلك وردت في القرآن الكريم تأكيدات صريحة كما يظهر في قوله تعالى "فَاسْتَقِمْ كَمَا أُمِرْتَ وَمَنْ تَابَ مَعَكَ وَلا تَطْغَوْا إِنَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ بَصِير"(47)،وقوله "وَمَا آتَاكُمُ الرَّسُولُ فَخُذُوهُ وَمَا نَهَاكُم عَنْهُ فَانْتَهُوا وَاتَّقُوا اللَّهَ

إِنَّ اللَّهَ شَدِيدُ الْعِقَابِ"(48).

وأكد الامام علي في أول خلافته ضرورة الالتزام بما ورد في القرآن الكريم من تعليمات في خطبة له جاء فيها "إن الله انزل كتابا بيّن فيه الخير والشر، فخذوا نهج الخير تهتدوا، وانصرفوا عن سمة الشر تقعدوا، الفرائض أدوها إلى الله تؤد بكم إلى الجنة، اتقوا الله في عباده وبلاده فانكم مسؤولون حتى عن البقاع والبهائم، أطيعوا الله ولا تعصوه، وإذا رأيتم الخير فخذوا به، وإذا رأيتم الشر فاعرضوا عنه"(49).

عاشرا: تكليف الشخص المناسب بالعمل المناسب

خلق الله سبحانه وتعالى الأفراد، ونثر عليهم من نعمه وهباته التي لاتعد ولا تحصىومن تلك النعم جعلهم مختلفين في القدرات والاهتمامات، وهذه الاختلافات

ضرورة لا غـنى عنهـا لجعـل كـل فـرد في المجتمـع يتعـاون مـع الاخـرين ولايسـتغني عنهم مهمـــا أوتي من قـــدرات ومهـــارات لاجـــل توظيـــف المـــوارد المتاحـــة في المجـالات الـتي تحققأهـدافهم على جميـع الصعد وتجعل للحياة معنى واهمية.

ويتعين على الإدارة مراعـــاة اختلافـــات الافـــراد في قـــدراتهم واهتمامـــاتهم عنـــد تكليفهم بالمهـــام لكيلا تكلفهم بمهـــام لا طاقـــة و/ أو لا رغبـــة لهم بهـــا فـــترتب عن ذلـــك انعكاســـات ســـلبية على ســـلوكهم وادائهم وانتـاجيتهم وعلاقـاتهم بهـا تصـيب اضـــرارها الجســـيمة الجميـــع (المنظمـــة والادارة والعاملين).

وقد وجه الحق تعالى وهو خالق الافراد والعالم بتفاصيلهم الى ضرورة مراعاة هذا الجـــــــانب في قولـــــــــه تعـــــــــالى "لا يكلف الله نفسا إلّا وسـعها"،وقـد الـزم المنهج الإســـــلامي الإدارة باســـــتقطاب الاكفَـاء للعمـل معهـا، ويظهـر في سـورة يوسف عليـه السـلام ان ملـك مصـر عهـد

ادار خزائن الأرض الى يوسف عليه السلام بعدماأوضح لـه بانـه حفيـظ عليم، ويتجلى ذلــك في قولــه تعــالى"قَــالَ اجْعَلْنِي عَلَىٰ خَزَائِنِ الْأَرْضِ إِنِّي حَفِيظٌ عَلِيمٌ".

كمــا الــزم المنهج الإســلامي الإدارة بتكليـــف العـــاملين بالعمـــل المناســـب لقـــدراتهم (البدنيـــة والعقليـــة) وخـــبراتهم ومؤهلاتهم العلمية والعملية بهـدف تطـوير إنتـــاجيتهم وتحقيـــق اهـــدافهم وأهـــداف المنظمة الـتي يعملـون لصـالحها واهـداف المجتمـع بكفـاءة عاليـة، ويتجلى هـذا في قولـــه تعـــالى "قَـــالَتْ إِحْـــدَاهُمَا يَـــا أَبَتِ اسْـــتَأْجِرْهُ إِنَّ خَيْـــرَ مَنِ اسْـــتَأْجَرْتَ الْقَـــوِيُّ الْأَمِينُ(50).

اختيار الاكثر كفاءة

النموذج الأول: طلب سليمان الى اتباعه ان يأتوه بعرش بلقيس ملكة سبأ فلما عرضوا عليه قدراتهم اختار الأكفأ لإنجاز المهمة، ويظهر هذا في قوله تعالى"قَالَ يَا أَيُّهَا الْمَلَأُ أَيُّكُمْ يَأْتِينِي بِعَرْشِهَا قَبْلَ أَنْ يَأْتُونِي مُسْلِمِينَ" قَالَ

وقد شدد الرسول محمد ﷺ على
ضرورة تكليف الشخص المناسب بالعمل
المناسب حين قال "من ولى من أمر
المسلمين شيئا فولى رجلا وهو يجد من

هو أصلح للمسلمين منه فقد خان الله ورسوله والمؤمنين"، وحذر من الأخطار والأضرار التي تحدث بسبب عدم تكليف الشخص المناسب بالعمل المناسب في قوله "إذا اسند الأمر إلى غير أهله فانتظروا الساعة".

وتمكن الرسول من خلال معرفته بخصائص أصحابه وسماتهم أن يوظف كل واحد منهم بالأعمال المناسبة فقدافاد المسلمين من ثراء عثمان بن عفّان ، وأفادهم من شعر حسّان بن ثابت، وعهد مسؤولية كتابة الوحي وتحرير الرسائل بالذين يحسنون القراءة والكتابة، وولى خالدا بن الوليد وعمرو بن العاص قيادة الجيوش(52)، وكان يذكر أصحابه دائما بأحسن ما فيهم، ويطلب اليهم الإشادة بأحسن ما في المسلمين من مناقب تقديرا وتشجيعا، وان لا يكلفوا الناس أكثر من طاقاتهم تطبيقا لقوله تعالى "لا يُكَلِّفُ

اللَّهُ نَفْساً إِلَّا وُسْعَهَا لَهَا مَا كَسَبَتْ وَعَلَيْهَا مَا اكْتَسَبَتْ رَبَّنَا لا تُؤَاخِذْنَا إِنْ نَسِينَا أَوْ أَخْطَأْنَا رَبَّنَا وَلا تَحْمِلْ عَلَيْنَا أصرا كَمَا حَمَلْتَهُ عَلَى الَّذِينَ مِنْ قَبْلِنَا رَبَّنَا وَلا تُحَمِّلْنَا مَا لا طَاقَةَ لَنَا بِهِ وَاعْفُ عَنَّا وَاغْفِرْ لَنَا وَارْحَمْنَا أَنْتَ مَوْلانَا فَانْصُرْنَا عَلَى الْقَوْمِ الْكَافِرِين"(53).

وقد روي عن الرسول محمد عندما اسند منصب القضاء إلى معاذ بن جبل أنه اختبره قبل تعيينه في ذلك المنصب ليتأكد من كفاءته، فقد سأل معاذ بن جبل كيف تقضي، فأجاب معاذ بن جبل أقضي بما في كتاب الله، فسأله فإن لم يكن في كتاب الله، أجاب معاذ أقضي بسنة رسول الله ، فقال له فان لم يكن، أجاب معاذ اجتهد الرأي، فقال الرسول "الحمد لله الذي وفق رسول الله للعمل بما يرضي الله"(55).

وأكد الخليفة عمر أن تعيين الأشخاص بالوظائف يجب أن يكون في ضوء توافر المؤهلات والخبرات والقدرات المطلوبة لإنجاز الأعمال وليس على أساس القرابة والمودة في قوله "من ولى من أمر المسلمين شيئاً فولى رجلالمودة أو لقرابة بينهم فقد خان الله ورسوله والمسلمين"(55).

وأكد الإمام عليضرورة اختبار المتقدمين لشغل الوظائف قبل تنصيبهم، في الرسالة التي وجهها إلى الاشتر النخعي واليه في مصر جاء فيها "انظر في أمور عمالك فأستعملهم اختبارا ولا تولهم محاباة واثرة، فأنها جماع شُعَب الجور والخيانة، وتوخى منهم أهل التجربة والحياء من أهل البيوت الصالحة، والقدم في الإسلام، فانهم أكرم أخلاقا، وأصلح أعراضا، واقل في المطامع، وابلغ في عواقب الأمور نظرة"(56).

فوائد تكليف الشخص المناسب بالعمل المناسب

تترتب عن تكليف العاملين بالاعمال حسب قدراتهم وامكاناتهم ورغباتهم فوائد مهمة منها: رفع معنوياتهم والارتقاء بأدائهم وسلوكهم وعلاقاتهم مع الادارة وزملاء العمل وزبائن المنظمة وعوائلهم، وتكون له انعكاسات ايجابية على حياتهم النفسية والاجتماعية ورغبتهم في الاستمرار في العمل، واما الفوائد التي تتحقق للادارة منه فهي: وجود علاقات عمل يسودها التعاون والولاء والثقة وتنعدم فيها الصراعات أو تكون في اقل مستوى، واما الفوائد التي تحققها المنظمة منه فهي الارتقاء بانتاجيتها كميا ونوعيا.

متطلبات تكليف الشخص المناسب بالعمل المناسب

- يبصر العاملون الادارة بقدراتهم وامكاناتهم واهدافهم بموضوعية شديدة.

- وجود توصيف واضح للاعمال يحدد مؤهلات الذين تناط بهم مسؤولية تنفيذهاوقدراتهم.
- توظيف العاملين في الأعمال المناسبة لقدراتهم وامكاناتهم واهدافهم.

التابعون يبصرون القيادة بامكاناتهم

أخبر سيدنا موسى عليه السلام الله تعالى عندما كلفه بالذهاب الى فرعون لكي يرسل معه بني إسرائيل بان أخاه هارون أفصح منه فهوفي

أحد عشر: وضع سياسات للرواتب والأجور

تعد الرواتب والأجور مكافأة للعاملين نظير الجهد الذي يبذلونه في أداء الأعمال المكلفين بها، وتمثل العوض الذي يحصلون عليه من صاحب العمل مقابل

الجهد البدني والعقلي الذي يبذلونه في العمل.

وتلعب الأجور والرواتب دورا هاما في حفز العاملين لاداء الاعمال بكفاءة، وتحدد مدى رغبتهم في الاستمرار مع المنظمة، ولذلك لا بد ان تكون مجزية ومحددة في ضوء طبيعة الاعمال المكلفين بها ومستوى اسعار السلع والخدمات والاجور التي تدفعها المنظمات المماثلة لتغنيهم عن اللجوء الى طرق غير مشروعة للحصول على مدخولات اضافية، ولا بد من اعادة النظر في مستويات الأجور والمرتبات كلما تغيرت مستويات الاسعار بسبب التطورات الاقتصادية.

وقد وردت آيات عديدة في القرآن الكريم تؤكد ضرورة إعطاء الاجير أجره بصورة عادلة ودون تأخير يلحق به أضرارا اقتصادية واجتماعية ونفسية، منها قوله تعالى "فَإِنْ أَرْضَعْنَ لَكُمْ فَآتُوهُنَّ أُجُورَهُن"(57)، وقوله تعالى "فَمَا

اسْتَمْتَعْتُمْ بِهِ مِنْهُنَّ فَآتُوهُنَّ أُجُورَهُنَّ فَرِيضَةً وَلا جُنَاحَ عَلَيْكُمْ فِيمَا تَرَاضَيْتُمْ بِهِ مِنْ بَعْدِ الْفَرِيضَةِ إِنَّ اللَّهَ كَانَ عَلِيماً حَكِيماً"، وقوله "وَجَاءَ السَّحَرَةُ فِرْعَوْنَ قَالُوا إِنَّ لَنَا لَأَجْراً إِنْ كُنَّا نَحْنُ الْغَالِبِين"(58).

وقد حذر الله تعالى من غمط حق الأجير، وجعل نفسه يوم القيامة خصما لمن يغمط اجر العاملين، واكد الرسول صلى الله عليه وسلم ذلك قائلا "قال الله تعالى ثلاثة أنا خصمهم يوم القيامة: رجل أعطى بي ثم غدر، ورجل باع حرا فأكل ثمنه، ورجل استأجر أجيرا فاستوفى منه ولم يعطه أجره".

وقال الرسول في مجال الأجور "من استأجر أجيرا فليعلمه أجره حتى يكون الأجير على بينة بمقدار الاجر الذي يستحقه مقابل عمله"، وقال أيضا "أعطوا الأجير أجره قبل أن يجف عرقه"، وقال

"من استأجر أجيرا فليتم له أجارته"، ولذلك خصص الرسول r لعماله رواتب محددة فأعطى أعتاب بن أسيد نائبه في مكة ثلاثين (30) درهما في الشهر(59)، وتوجب هذه الأحاديث النبوية على الادارة الإسراع بدفع الأجور للعاملين، وعليها ان تدفع لهم اجورهم حالا أو ضمن مدة أقصاها نهاية العمل أو قبل انتهاء العمل بهدف تمكينهم من الاستفادة منها في إشباع حاجاتهم(الاقتصادية والنفسية والاجتماعية)، وينبغي تنظيم سجلات تبين أجور العاملين ورواتبهم، ولذلك أُنشئت في زمن الخليفة عمرtدواوين تعنى بتنظيم رواتب المقاتلين والعاملين وعطياتهممن بيت المال(60).

اهمية الأجور والرواتب

تتجلى اهمية الأجور والرواتب من خلال ما يأتي:

- تعتمد معنويات العاملين وانتاجيتهم على مقدار الأجور والرواتب التي

يحصلون عليها فاذا كانت الأجور منخفضة تدنت معنوياتهم وانتاجيتهم والعكس صحيح.

- هناك علاقة مباشرة بين مقدار الأجور والرواتب وفساد العاملين الاخلاقي، فكلما كان الاجر منخفضا ولا يلبي حاجاتهم الاساسية انتشر بين صفوفهم الفساد الأخلاقي والمالي والرشا والاختلاس.
- يعد الاجر حافزا للعاملين لتطوير مهاراتهم وخبراتهم لاجل الحصول على اجر مرتفع.
- توظف اغلب القيادات الاجر كاحد أدوات حفز التابعين لتجويد ادائهم وسلوكهم.
- تتزايد الصراعات والمشكلات بين العاملين والقيادة عند شعورهم بان اجورهم متدنية، ولذلك يتعين على القيادة لاجل حسم الخلافات المتعلقة بالأجور بينها وبينهم تأليف لجنة مشتركة من الطرفين لاعادة النظر في مستويات الاجور بموضوعية شديدة كلما حدثت

تطورات اقتصادية لها تأثيرات مباشرة على اسعار السلع والخدمات.

- يعتمد قرار الكثير من العاملين المتعلق باستمرارهم مع المنظمة على مدى شعورهم بالرضا على الاجر، ولذلك غالبا ما ينتقل العاملون الذين لا يشعرون بالرضا على اجورهم الى المنظمات الى تدفع لهم اجرا مرتفعا.

خصائص الأجر في المنهج الإسلامي

فيما يأتي خصائص الأجر في المنهج الإسلامي(61):

1. يكون الأجر مالا منقولا نقدا أو عينا أو منفعة، معجلا أم مؤجلاً.
2. يكون الأجر حلالا وغير محرم شرعا.
3. يكون الأجر معلوما متعينا تعيينا نافيا للجهالة المفضية إلى النزاع بين

أطرافه.

4. يتحدد الاجر بين صاحب العمل والأجير في ضوء الاتفاق الحر العادل بينهم والعرف ومقدار اجر المثل بهدف منع الغبن والظلم والإجحاف.
5. يدفع الأجر في الحال أو بعد اجل معين متفق عليه بين أطرافه على وفق الأصول الشرعية.
6. يكون الأجر مجزيا ويتناسب مع الجهد المبذول.
7. تتباين أجور الافراد نظرا لاختلافهم من حيث الكفاءة والخبرات والمؤهلات، ويشير الله تعالى إلى هذا الاختلاف في قوله "وَضَرَبَ اللَّهُ مَثَلاً رَجُلَيْنِ أَحَدُهُمَا أَبْكَمُ لا يَقْدِرُ عَلَى شَيْءٍ وَهُوَ كَلٌّ عَلَى مَوْلاهُ أَيْنَمَا يُوَجِّهْهُ لا يَأْتِ بِخَيْرٍ هَلْ يَسْتَوِي هُوَ وَمَنْ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَهُوَ عَلَى صِرَاطٍ مُسْتَقِيمٍ"(62).

اثنا عاشر: نظـــام العقــوبـات

تمثـل العقوبـة من وجهـة نظـر المنهج الإسـلامي الجـزاء المقــرر على مخالفـة التعليمات لمصلحة الجماعة، بهدف إصـلاح حـال الأفـراد، وحمـايتهم من الفسـاد، واسـتنقاذهم من الجهالـة، وكفهم عن المعاصـي والمخالفـات، وحثهم على الطاعـة، وتشـجيعهم على الابتعـاد عن ارتكـاب المخالفـات،وتسـهم في اسـتتباب الأمن، والمحافظـة على أرواح الأفـراد وأعراضـهم وأمـوالهم من عبث العـابثين، وردع الـذين تسـول لهم أنفسـهم مخالفـة التعليمـات والتوجيهـات من خلال جعلهم يذوقون وبال اعمالهم.

ويؤكد المنهج الاسلامي أن الله يفرض عقوبـات على الـذين يعصـون أوامـره أو يخالفونها او يتعـدون حـدودها رغم رحمتـه وعفوه، ويتجلى هذا في قوله تعـالى "وَمَن يَعْصِ اللَّهَ وَرَسُولَهُ وَيَتَعَدَّ حُدُودَهُ يُدْخِلْهُ نَارًا

خَالِدًا فِيهَا وَلَهُ عَـذَابٌ مُّهِينٌ"، فقـد عـاقب إبليس عندما عصى أمـره ولم يسـجد لآدم عليه السلام، ويظهر هـذا في قولـه تعـالى "وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلائِكَةِ إِنِّي خَالِقٌ بَشَراً مِنْ صَلْصَـالٍ مِنْ حَمَـإٍ مَسْـنُونٍ فَـإِذَا سَـوَّيْتُهُ وَنَفَخْتُ فِيهِ مِنْ رُوحِي فَقَعُوا لَـهُ سَـاجِدِينَ فَسَـجَدَ الْمَلائِكَـةُ كُلُّهُمْ أَجْمَعُـونَ إِلَّا إِبْلِيسَ أَبَى أَنْ يَكُونَ مَعَ السَّاجِدِينَ قَـالَ يَـا إِبْلِيسُ مَا لَكَ أَلَّا تَكُونَ مَعَ السَّاجِدِينَ قَـالَ لَمْ أَكُنْ لِأَسْجُدَ لِبَشَرٍ خَلَقْتَهُ مِنْ صَلْصَـالٍ مِنْ حَمَـإٍ مَسْنُونٍ قَـالَ فَـاخْرُجْ مِنْهَـا فَإِنَّكَ رَجِيمٌ وَإِنَّ عَلَيْكَ اللَّعْنَةَ إِلَى يَوْمِ الـدِّين"، واخـرج اللـه آدم وزوجـــه من الجنـــة لأنهمـــا أكلا من الشجرة التي حرمها عليهمـا، ويظهـر ذلـك في قوله تعالى "وَقُلْنَـا يَـا آدَمُ اسْـكُنْ أَنْتَ وَزَوْجُكَ الْجَنَّةَ وَكُلا مِنْهَـا رَغَـداً حَيْثُ شِـئْتُمَا وَلا تَقْرَبَـــا هَـــذِهِ الشَّـــجَرَةَ فَتَكُونَـــا مِنَ الظَّالِمِينَ فَأَزَلَّهُمَ الشَّيْطَانُ عَنْهَا فَـأَخْرَجَهُم مِمَّا كَانَا فِيـهِ وَقُلْنَـا اهْبِطُـوا بَعْضُـكُمْ لِبَعْضٍ عَـدُوٌّ وَلَكُمْ فِي الْأَرْض مُسْـتَقَرٌّ وَمَتَـاعٌ إِلَى حِينٍ"، وعـاقب الله الأقـوام (قـوم نـوح، وقوم هود، وقوم صالح، وقوم لوط، وقـوم

شـــعيب، وفرعـــون واتباعـــه) لمخـــالفتهم التعليمات الموجهة إليهم.

وأصدر الرسول محمد والخلفاء الراشدون العقوبات بحق الأفراد الذين لم يلتزموا بتطبيق شريعة الله والسنة النبوية الشريفة والتوجيهات الصادرة لهم من قيادة الدولة الإسلامية آنذاك منها:
فقدعزل العلاء الحضرمي عامله في البحرين في ضوء الشكوى التي قدمها ضده وفد عبس، بالرغم من أن العلاء الحضرمي صحابي من رجال الفتح في صدر الإسلام، وهو أول من فتح جزيرة بأرض فارس، وأول مسلم ركب البحر للغزو (65)، وعزل الخليفة عمر بن الخطاب سعد أبن أبي وقاص عن الولاية لشكوى كانت ضده، وأمر بتسريح عامله في مصر عمر بن العاص لمحاباته عبد الرحمن بن عمر بن الخطاب لمجرد انه ابن الخليفة، وكذلك عزل عمار بن ياسر

عن ولاية الكوفة بعد أن شكاه أهلها(66)، ونفذت في عهده عقوبة الجلد بحق ابنه الذي زنا.

وأصدر الإمام علي بن أبي طالب قرارات عزل فيها بعض الولاة اثر الفتنة التي حدثت في عهده، ومن تلك القرارات: عزل معاوية بن أبي سفيان عن ولاية الشام، وعزل عمر بن أبي سلمة المخزومي عامله في البحرين وعين بدلا عنه النعمان بن عجلان، وقد جاء في كتاب العزل "أما بعد فاني قد وليت النعمان بن عجلان على البحرين، ونزعت يدك بلا ذم لك ولا تثريب عليك فلقد أحسنت الولاية وأديت الأمانة، فأقبل غير ظنين ولا ملوم ولا مأثوم فقد أردت المسير إلى أهل الشام، وأحببت أن تشهد ذلك معي، فانك ممن استظهر به على جهاد العدو، وإقامة عمود الدين إن شاء الله" (67).

متطلبات فرض العقوبات بحق المخالفين

- توضيح أبعاد نظام العقوبات وأهدافه للعاملين قبل الشروع بتطبيقه.
- لا يكون الهدف من إصدار العقوبات بحق المخالفين الانتقام منهم، إنما لتشجيعهم على عدم ارتكاب المخالفات في المستقبل تطبيقاً لقوله تعالى "وَلَكُمْ فِي الْقِصَاصِ حَيَاةٌ يَا أُولِي الْأَلْبَابِ لَعَلَّكُمْ تَتَّقُونَ"(68).
- تحديد العقوبات التي تصدر بحق المخالفين للتعليمات والتوجيهات، ويؤكد هذا قوله تعالى على سبيل المثال "الزَّانِيَةُ وَالزَّانِي فَاجْلِدُوا كُلَّ وَاحِدٍ مِنْهُمَا مِائَةَ جَلْدَةٍ وَلا تَأْخُذْكُمْ بِهِمَا رَأْفَةٌ فِي دِينِ اللَّهِ إِنْ كُنْتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ وَلْيَشْهَدْ عَذَابَهُمَا طَائِفَةٌ مِنَ الْمُؤْمِنِينَ"(69)، وقوله "وَالسَّارِقُ وَالسَّارِقَةُ فَاقْطَعُوا أَيْدِيَهُمَا جَزَاءً بِمَا كَسَبَا نَكَالاً مِنَ اللَّهِ وَاللَّهُ عَزِيزٌ حَكِيمٌ"(70).
- تطبيق نظام العقوبات على الجميع

دون تمييز أو محاباة.

- لاتفرض العقوبة إلا بعد ان يكتشف ان النصح والإرشاد والصفح لم يجدِ نفعا لحفز المخالف للإقلاع عن المخالفة، ويظهر ذلك في قوله تعالى "وَاللَّاتِي تَخَافُونَ نُشُوزَهُنَّ فَعِظُوهُنَّ وَاهْجُرُوهُنَّ فِي الْمَضَاجِعِ وَاضْرِبُوهُنَّ فَإِنْ أَطَعْنَكُمْ فَلا تَبْغُوا عَلَيْهِنَّ سَبِيلاً إِنَّ اللَّهَ كَانَ عَلِيّاً كَبِيراً". سورة النساء، الاية:34.
- تتناسب العقوبة مع طبيعة المخالفة وأضرارها، ولذلك يتعين جعل نظام العقوبات يتدرج من إلفات النظر الى التوبيخ ثم الخصومات المادية، ثم النقل إلى فرع آخر أو قسم آخر في المنظمة، وقد يصل الى التسريح من العمل.
- لا تفرض العقوبة الا بعد استجواب المخالف ومنحه الفرصة كاملة للدفاع عن نفسه.
- ضمان حق المعاقب في الاعتراض على العقوبة.
- جمع الحقائق والادلة التي تؤكد دون

ادنى شك ضرورة فرض العقوبة على المخالف، ويظهر في القرآن الكريم أن الله تعالى لم يعجل بعقوبة الافراد إنما يمهلهم، ويمنحهم فرصا للتوبة، ويعفو عنهم ما دامت ذنوبهم لا ترقى إلى الشرك به، ويتجلى هذا في قوله تعالى "إِنَّ اللَّهَ لا يَغْفِرُ أَنْ يُشْرَكَ بِهِ وَيَغْفِرُ مَا دُونَ ذَلِكَ لِمَنْ يَشَاءُ وَمَنْ يُشْرِكْ بِاللَّهِ فَقَدِ افْتَرَى إِثْماً عَظِيماً" (72).

- اصدار العقوبة بحق الذي يستحقها دون تأخير، اذ ان تأخير إصدارها يزيد من الامر صعوبة على القيادة وعلى من يجب معاقبته، بالإضافة الى ذلك فان تأخير اصدارها يزيد من فرص اعتقاد المعاقب بان العقوبة التي صدرت بحقه غير عادلة ولا يستحقها.
- ايقاف تنفيذ العقوبة فورا وتعويض المتضرر منها اذا تبين انه لا يستحقها.
- لا يعاقب المشرف بحضور اتباعه لكيلا تنهار أهميته وقيمته في نظرهم، وفي

ذات الوقت لا تفرض عقوبة على المخالف بحضور زملائه لكيلا تخدش كرامته بحضورهم.

وحري بالابانة ان هنالك بعض المواقف الـتي تحتم على القيـادة تعـنيف التـابعين الـــذين ينبغي تعــنيفهم بهــدف منعهم من تكـــرار ذات الاخطـــاء، وفي ذات الـــوقت تبعث رسالة واضحة لجميـع التـابعين بانهـا تـراقبهم وانهـا قـادرة على تحديـد الخطـأ والصـواب في افعـالهم وسـلوكهم وانهـا لا تتهاون مع الـذين يكـون اداؤهم وسـلوكهم دون المســـتوى المطلـــوب، ويتعين على القيادة في مثـل هـذه المواقـف اسـتدعاء من يستحق التعـنيف على انفـراد وتعنيفـه حـال ارتكابـه مـا يسـتحق عليـه التعـنيف وتوضـح لـه اسـباب تعنيفهـا لـه بصـورة واضحة ودقيقة شريطة ان يكـون التعـنيف حسب طبيعة الخطأ واضراره لكي تحفـزه على عـــدم تكـــرار الاخطـــاء وليس بقصـــد الاساءة اليه شخصيا أو ترهيبه.

الفصل الخامس

القيادة الادارية في المنهج الاسلامي

الفصل الخامس

القيادة الادارية في المنهج الاسلامي

المبحث الأول: مدخل لدراسة القيادة الإدارية

تعد قيادة الأفراد من بين أكثر الظواهر الاجتماعية قِدما على الأرض، فهي قديمة قدم الوجود الإنساني ذاته، وأكثرها تعقيدا لارتباطها الوثيق بتنظيم التفاعل بين أفراد المجتمع وتجميع جهودهم وتوجيهها نحو تحقيق اهداف محددة.

وتتميز القيادة بأنها أحد أوجه النشاط الإنساني الذي يتزايد الاهتمام به باستمرار، ولذلك نالت الحظ الأوفر من الاهتمام والتنظير وتشعبت الدراسات

والنظريــات الــتي تناولتهــا واختلفت رؤى المفكرين حولها في محاولــة منهم لضــبط مفهومها ومحــدداتها وتأثيراتهــا ومتطلباتهــا واخلاقياتها واهــدافها واســاليبها في التــأثير في التـــــابعين، ورغم ذلـــــك فهي لا زالت مبهمة elusive ومحيرة enigmatic لكثــير من العقول في مشارق الأرض ومغاربها.

مفهوم القيادة

تسمى القيادة احيانا بالراعي (والراعي كلمـــــة مشـــــتقة من الــــرعي ومعناهــــا المحافظة والحفظ)، وهي من يُعــوّل عليــه في رعايـــــة التـــــابعين، والحافـــــظ لهم والمــؤتمن عليهم طالمــا ارتضــت حمــل مسؤولية قيادتهم، ومهمتها التأكــد بنفســها من صلاحهم واستقامة شؤونهم، وتمكينهم من تحقيق اهدافهم واشباع حاجاتهم.

وتقطــع الوقــائع ان محــاولات تحديــد مفهــوم القيــادة ليســت جديــدة، وليســت رهينـــة مرحلـــة تاريخيـــة محـــددة، فهي مســتمرة منــذ ان بــدأ الأفــراد يشــعرون بحاجتهم إلى قيادة توحد جهودهم.

وقد تعددت تعريفـات القيـادة واختلفت نتيجة تباين المداخل الفكرية التي تناولتها، ولذلك لا يوجد إلى الوقت الحاضر تعريــف عــام يمكن أن يوضــحها بصــورة شــاملة ويغطي جميع الجوانب التي تنطوي عليهــا، وإنما توجد محاولات جادة عديدة تستهدف تطــــــــــوير فهم عقلي intellectually وعـــاطفي emotionally مقبـــول لها[1]، فقــد عرفهــا البعض معتمــدا على نظريــة السمات، وقدمها اخرون على وفق نظرية الموقــف، وهنــاك من تناولهــا في ضــوء المنطــق الغـائي الــذي يركــز على الغايــة منها، ونظر بعضهم إليها من مدخل إجرائي مركزا على الوسيلة الموصلة للغاية.

وقــد حفــز غيــاب تعريــف متفــق عليــه للقيادة العديد من المختصـين لبـذل جهـود حثيثــة لتقــديم تعريفــات مختلفــة لهــذه العمليــة المعقــدة والمــؤثرة في كفــاءة الأفــراد والجماعــات والمنظمــات والأمم، ويؤكــد دوبــرين Dubrin في كتابــه الــذي صدر عام 2000 أن تعريفـات القيـادة في

الكتب الأكاديميـــة بلغت حـــوالي 35000 تعريف[2].

ويمثــل تعــدد مفــاهيم القيــادة الــتي يقـدمها البـاحثون ظـاهرة صـحية تحسـب لهم، وتؤكــد اســتمرار محــاولاتهم الجــادة لفهم ماهيــة القيــادة وأهميتهــا وتأثيراتهــا الكبيرة في مسـتقبل الأفـراد والمنظمـات والمجتمعـــات والشـــعوب، ويقـــول وارن بيـنيس إن القيـادة كالجمـال من الصـعب تعريفه ولكن يمكن معرفته عند مشـاهدته[3]، وفيمـــا يـــأتي عـــرض لبعض تعريفـــات القيـــادة ليس لأنهـــا أكـــثر أهميـــة من التعريفات الأخـرى، وإنمـا كنمـاذج لإظهـار التنوع في وجهـات نظـر البـاحثين في هـذا المجال، فمثلا عرفهـا جـون بي كـوترJohn P. Kotter أســتاذ الإدارة في جامعــة هارفارد بأنها عمليـة تحريـك مجموعـة من الأفراد في اتجاه معين بوسـائل بعيـدة عن الإكراه[4].

ويــرى جــون دبليــو جــاردنر.John W. Gardner وهــو مستشــار لبعض رؤســاء

أمريكـــــا ورئيس مؤسســـــة Common Cause، أن القيادة عملية يحث فيها القائد المجموعـة الـتي يتـولى قيادتهـا لتحقيـق أهـداف مشـتركة بينـه وبينهم[5]، وعرفهـا ستوجديل Stogdill بأنها القـدرة على حث المرؤوسين للقيام بالأعمال المطلوبة بثقة وحماس وزيادة رغبتهم في تحقيق اهـداف المنظمة[6]، بينمـا يعتقـد فـدلر Fidler أن القيـادة هي انعكاسـات لقـوة الشخصـية الـــتي يمتلكهـــا فـــرد معين دون ســـواه ويوظفهـا في توجيـه الآخـرين ومـراقبتهم وتنمية توافقهم مع التوجيهات الراميـة إلى تحقيق الأهداف[7]، ويذهب دوبرين Dubrin إلى أن القيـــادة هي ممارســـة الســـلطة واتخاذ القرارات[8]، ويعتقد كل من هيرسي وبلانجـرد Hersey-Blanchard أن القيـادة عملية تـأثير في فعاليـات الأفـراد المتجهـة نحو تحقيـق الاهـداف في موقـف معين[9]، أمـا متكـالف Metcalf فيعتقـد أن القيـادة هي تفاعل وتواصل وتعاون دائم في السـر والعلن بين مجموعـة من البشـر يشـعرون أنهم جميعا في قارب واحد وان مصـالحهم وأهــدافهم متشــابكة، ويتــأثرون جميعــاً

بـالظروف (الايجابيـة والسـلبية) المحيطـة بهم[10].

ويعتقد فلوميرFlumer ان القيـادة هي القدرة على إقناع الآخرين للسعي لتحقيق أهداف محددة، ومهارة إيصـالهم إليهـا في ضــوء التجــاوب مــع حاجــاتهم وآمــالهم ومشكلاتهم وظروفهم وامكانـاتهم[11]، أمـا رنسيس ليكرت Rensis Liekert فيعرف القيـادة بأنهـا قـدرة التـأثير في شـخص أو مجموعـة اشـخاص وتـوجيههم وإرشـادهم وحفزهم للعمل بـأعلى درجـة من الكفـاءة من اجل تحقيق أهداف محددة[12].

ويـذهب برايـان اونيـل Brian O'Nail مؤلـف كتـاب "اختـبر مهاراتـك القياديـة" Test Your Leadership Skills الى أن القيـــادة هي التـــأثير في الأفـــراد لإنجـــاز الأعمــال برغبــة وعلى وفــق مواصــفات نوعية تفوق معاييرهم، ويعتقد أنهـا عمليـة معقـدة تسـتهدف تحقيـق أهـداف محـددة وتتطلب الــتزام الفــاعلين فيهــا (القائــد والتــابعين) بتحقيــق الأهــداف، وتعزيــز

التماسك بينهم، والتشجيع على إحداث تغيير في ثقافة المنظمة [13].

وهناك من يعرف القيادة بأنها فن إقناع الآخرين بفعل ما يطلب إليهم فعله دون اكراه[14]، وتنظر دونّا دنيس وزميلتها إلى القيادة بأنها عملية يتمكن من خلالها شخص من التأثير في أفكار الآخرين واتجاهاتهم وسلوكهم، ويجعلهم يفعلون ما لا يفعلونه دون قيادته، ويستحثهم على التعاون على تحقيق الأهداف[15].

ويمكن في ضوء ما تقدم تعريف القيادة بانها هي من يختارها التابعون طوعا لتوحدهم وتوجه جهودهم وتوظف امكاناتهم في تحقيق اهداف محددة بكفاءة في ضوء الفرص والامكانات المتاحة والتحديات المتوقعة.

ويعرف القائد بانه كل شخص يتبعه اثنان أو أكثر ويمتثلون لأوامره وتعليماته وتوجيهاته، وفي ضوء هذا فان رئيس الدولة ورئيس الوزراء والوزير والمدير

العام والمعلم والضابط والأب والأم وما في حكمهم هم قادة، ويقول الرسول محمد ﷺ "كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته".

وينبغي أن يكون من يتولى مسؤولية القيادة منتخبا من قبل التابعين في ضوء مؤهلاته العلمية والتقنية وخبراته ومهارته وقدراته (البدنية، والعقلية، والنفسية، والسلوكية)، وقادرا على اعداد الخطط وصنع القرارات واتخاذها، وتوظيف الفرص ومواجهة المشكلات والتحديات، واحداث تغيير هادف لخير المنظمة والتابعين، والتأثير في التابعين واستمالتهم للعمل وتوظيف طاقاتهم وإمكاناتهم بكفاءة عالية، وهذا يؤكد ان اغلب المديرين في منظمات البلدان المتنامية لا يمتلكون المواصفات التي تجعل منهم قادة قادرين على التأثير في سلوك العاملين وادائهم والارتقاء بمستوى انتاجيتهم الى المستويات التي تتحقق فيها الاهداف بكفاءة، وانما هم مدراء يمتلكون سلطة

رسـمية مسـتمدة من المواقـع الوظيفيـة التي يشغلونها، وانهم شغلوا تلـك المواقـع ليس على اسـاس الكفـاءة والخـبرة انمـا لاعتبـارات تقـوم على اسـاس انتمـاءاتهم السياسية والاجتماعية والاقتصادية، وغيرها من الاعتبارات الاخرى، لذلك اخفقت تلـك المنظمات في تحقيـق الاهـداف المتوقعـة منها.

أهمية القيــادة

تعددت الدراسات الـتي تنـاولت اهميـة القيادة وتأثيراتها في التابعين والمنظمات، وقـد اتفقت على نقـاط واختلفت في أخـرى، فقـد أجمعت على ان للقيـادة تـأثيرات بالغـة (ايجابيـة او سـلبية) في التـابعين والمنظمـة وبيئتهـا، وان اهميتهـا تـزداد مـع تسـارع التطـورات في جميـع القطاعات الاقتصـادية، وليس هنـاك بـديل لها في المنظمات.

وتصبح القيادة أكثر ضرورة في التنظيمات الكبيرة التي تعمل في إطار بيئة تنافسية معقدة وتتغير باستمرار وفيها العديد من الإمكانات والفرص والتحديات، ويعمل فيها عشرات الآلاف من الأفراد الذين يسعون إلى تحقيق أهداف (اقتصادية ونفسية واجتماعية) عديدة ومتضاربة في بعض الحالات، ولهم انتماءات واهتمامات فكرية وسياسية واجتماعية واقتصادية متباينة[16].

وتقطـع الحقـائق ان التخطيـط الجيـد والتنظيم الافضــل وتوفــير المســتلزمات المطلوبــة لا يضــمن للمنظمــات تحقيــق الاهداف التي تسعى اليها ما لم تتـوفر لهـا قيادة فاعلة ومـؤثرة في التـابعين وقـادرة على حفزهم وتوجيههم وتوظيف امكاناتهم وقـــدراتهم بكفـــاءة عاليـــة في تحقيـــق الاهداف المطلوبة، وتظهـر أهميـة القيـادة من خلال ما يأتي:

- تمثل القيادة الجيدة الصمغ الـذي يشـد التـــابعين بعضـــهم إلى بعض وتجعـــل أمـــرهم في المنظمـــة موحـــدا، وتملأ

قلــوبهم بالأمــل والشــجاعة والتفــوق والتمـــيز، وتعمـــل معهم ومن اجلهم، وتســعى في مصــالحهم جلبــاً للخــير والمكارم ودفعاً للشر والرذائل من غير استئثار او ظلم او إهمال.

- تحدد القيادة الاهـداف الـتي يتعين على التابعين تحقيقها، وتحفزهم لتبني أفكار واتجاهـات وسـلوكات مفيـدة والاقـدام على اعمال نافعة لهم وللمنظمة وفيها تحدٍ لقـدراتهم، وتحـركهم إلى ابعـد من الأمـــــور المقـــــــررة مســـــــبقا predetermined وعمـــــل مــــا لم يفكروا بعمله، او التحول إلى موقف أو مواقف جديـدة لا يسـعهم إلّا قبولها[17]، وترفع معنوياتهم وتنمي ثقتهم بأنفسهم وتحــــول ضــــعفهم واحباطــــاتهم وانكســاراتهم إلى قــوة، وتعــزز ثقتهم بأنفسهم، وتحررهم من التردد والخوف من المســتقبل، وتشــجعهم للعمــل كفريــق متكامــل، وتطــور مبــادراتهم وانتــاجيتهم، وقــد وجــد وارين بيــنيس- استاذ ادارة الاعمال في جامعة جنــوبي كاليفورنيا بعد دراسة تسعين حالــة عن

أكــثر القــادة نجاحــاً في أمريكــا، "ان القيـادة هي الـتي تقـرر في النهايـة مـا ينجح من المؤسسات وما يفشل منهــا، وتبقى هي مفتاح التطـور عنـدما تتغـير الاســــتراتيجيات او العمليـــــات او الثقافات"[18].

- يعتمد صلاح الافراد او فسادهم الى حد كبير على صلاح قيادتهم او فسادها فان صـلحت صـلحوا وان فسـدت فسـدوا، وهي التي تضفي عليهم طابعها المميـز إن خــيراً فخــير وإن شــراً فشــرّ [19]، ويقول الرسـول محمـد "صـنفان من امــتي إذا صــلحا صــلحت امــتي، وإذا فسدا فسدت، قيل يا رسول اللــه ومن همــا؟ قــال: الفقهــاء والامــراء"، فهم الـــذين يوحـــدون جهـــود التـــابعين ويلهمـونهم لتحقيـق إنجـازات ربمـا هم غير قادرين على تحقيقها بمفردهم.
- يتخذ التابعون من القيادة اسوة يقتدون بها ويقتفون أثرهـا ويحـاولون محاكاتهـا في مُواجهـة التَحـدِّيات وتحقيـق نتـائج تجعلهم يشــعرون ان هنــاك مســتقبلاً

أفضـــل ينتظـــرهم في ظـــل أوضـــاع معقدة.

- تتغير انتاجية التابعين ارتفاعاً وانخفاضاً بتغيير القيادة، فهي التي تحفزهم وتبث في نفوسهم الحماس لتقديم أفضل ما لـــديهم لتحقيـــق النتـــائج المطلوبـــة والإقدام على اعمال يعتقدون أنهم غير قـــادرين على إنجازهـــا وفعـــل أمـــور مستحيلة التحقيـق في مخيلتهم، وهـذا مـــا أكـــده آلن كـــييث حين قـِّــال: "إن القيادة في مجملها عملية تمكِّن البشـر من أداء اعمال غير مسبوقة"[20].
- يصـنع القـادة التـاريخ ويغـيرون مجـرى الأحـــداث واتجاهاتهـــا في المنظمـــات والمجتمعات والشـعوب والامم، وتؤكـد الحقائق ان في تأريخ الأمم والشـــعوب والمنظمـــات ثمـــة وقـــائع وحـــوادث مفصلية كبرى لعبت فيهـا القيـادة دورا مهمـا وكـانت سـببا امـا في النجـاح او الانتكاس[21].
- ينظـــر إلى تـــاريخ الانســـانية على انـــه ســـيرة ذاتيـــة للقـــادة، وتنســـب كـــل مظاهره لهم، وقد أكد ذلك الفيلسـوف

الأسكتلندي توماس كارلايل Thomas Carlyle في عام 1841[22]، ويقول الكاتب الانكليزي جون ادير John Adair في كتابه "القيادة عند الرسول محمد " ان الرسول محمدا كان قائدا عظيما صنع تاريخا جديدا لسكان الجزيرة العربية، فقد غير اخلاقيات سكانها من البداوة والقتل والنهب والسلب ووأد البنات وتعدد الآلهة وعبادة الأصنام إلى مجتمع يؤمن بإله واحد وينظم معاملاته وعلاقاته على وفق مبادئ انسانية[23].

- تزدهر المجموعات والمنظمات والشعوب والامم او تذوي wither أو تندثر destroyed بفعل تأثيرات القيادة ومدى كفاءتها في اعداد الخطط واتخاذ القرارات وتأسيس علاقات وئام مع العملاء والزبائن والمجتمع المحلي، وتؤكد الحقائق ان المنظمات والمجتمعات التي تولت قيادتها قيادات مخلصة وشجاعة ونزيهة وكفؤة تمكنت من تحقيق تطورات إيجابية رائعة وجليلة كانت لها تأثيرات

وفوائـد لا حصـر لهـا في حيـاة الأفـراد على جميع الصعد امتدت إلى امــد بعيد حــتى بعــد رحيلها، فمثلا لا زال الــذين اقتنعــوا برســالة الرســول محمـــد يعملون على وفق مـا جـاءهم بهـا منـذ أربعة عشر قرنا، ولم يقـف الامـر عنـد هـذا وإنمـا لا زالـوا يحفـزون الآخـرين للاقتنـــاع بتلـــك الرســـالة الســـامية، وسيبقى الامر هكـذا إلى ان يـرث اللـه تعــالى الأرض ومن عليهــا، ومن جهــة اخرى عانت الإنسانية كثيرا ولحقت بها أضـرار ماديـة ونفسـية عـبر مسـيرتها الطويلة بسـبب القيـادات السـيئة، اذ لا زالت الكثـــــــير من المجتمعـــــــات والمنظمات والأمم تئن من قيادة هتلــر الــتي تــركت اثــارا ســلبية لا تعــد ولا تحصى على الشعب الألماني وشــعوب أخرى امتدت لعشرات السنين.

- تلعب القيادة دورا أساسيا وحاسـما في جميع المنظمات، اذ تعتمد عليها فاعلية المنظمـــات وكفاءتهـــا في تحقيـــق الاهــداف الــتي تســعى اليها، ويــرى الشــــاعر الاغــــريقي يوروبيـــــدس

Euripides الــذي عــاش بين 406 – 480 قبــل الميلاد ان عشــرة جنــود تقـودهم قيـادة حكيمـة يـدحرون beat الجنـود الـذين لا قيـادة لهم مهمـا كـان عددهم [24]، ويقـول المارشـال فـوش: "إن الجيش الــذي يــرغب في تحقيــق النصر لا بد أن تتوافر له عوامـل حيويـة من أهمهـــا قيــادة تتمــيز بالشــجاعة والكفاءة"[25].

- توظف القيـادة عناصـر الإنتـاج المتاحـة بفاعليــة في المجــالات الــتي تحقيــق اهـــداف المنظمـــات في الاســـتمرار والتطور.
- تكون المجموعـات أو المنظمـات الـتي تتولى قيادتها قيادة شجاعة وكفؤة ولها علاقات جيـدة مـع التـابعين أكـثر قـدرة على حماية نفسها وتحقيق أهـدافها من غيرها.
- تصـبح التابعيـة عقيمـة ولا فائـدة منهـا مهما كانت جيدة دون قيادة جيدة تضــع خططـا وتحـدد اهـدافا وتتخـذ قـرارات تـؤثر في مسـتقبل التـابعين ومسـتقبل ابنائهم.

- يعتمد استمرار التـابعين في العمـل في المنظمـــات على طبيعـــة علاقـــاتهم بالقيـادة، وقـد كشـفت الدراسـات في الولايـات المتحـدة الامريكيـة ان 84% من مجموع العاملين يبحثون عن فرص لتغيـير المنظمـات الـتي يعملـون فيهـا بسـبب عـدم اقتنـاعهم بالقيـادات الـتي يعملون معها او استيائهم discontent منها [26].
- يعد النقص الكمي والنوعي في القيـادة المؤهلة والمؤثرة من الأخطار العشـرة التي ستواجه الإنسـانية في المسـتقبل، وقـد أكـد ذلـك بحث نشـرته جامعـة مشـيكان جـاء فيـه ان المنظمـات في الدول المتقدمة والمتنامية تعيش أزمـة نقص قيادة[27]، كما ان المختصـين في القيـادة في الولايـات المتحـدة امثـال بـــيرنز Burns وغـــاردنر Gardner وكـرين ليـف Green Leaf يشـعرون بـالقلق من نـدرة القيـادات المتمكنـة على مستوى العالم إلى درجة وصـفوها بالمشكلة العالمية[28].

- تبقى القيـادة الجيـدة ضـرورية لجميـع المنظمـــــات ومتغـــــيرا حاســــما في مســتقبلها بــدءا من الاســرة ومــرورا بجميـع المنظمـات بصـرف النظـر عن حجمهــا وطبيعــة اعمالهــا وصــولا الى مستوى الدولة.
- تخلق القيـــادة التفاعـــل الانســـاني المطلوب بين العـاملين في المنظمـات وتنعكس تأثيراتهـــــا على انتمـــــائهم للمنظمة ومعنوياتهم وادائهم وسلوكهم.
- ينظــر الجميــع إلى القيــادة على انهــا المســـؤولة عن نجـــاح المنظمـــات واخفاقها، فيراقبون خططهـا وقراراتهـا وســلوكها ويتوقعــون منهــا ان تطــرح خططا مستحدثة نافعة وتتخـذ قـرارات غـــير مســبوقة، بالإضــافة الى ذلــك يخضعونها للمساءلة والمحاسبة عن كل كبيرة وصغيرة(29).
- تكشــف الدراســة الموضــوعية لتــاريخ الانسانية عبر جميع مراحل تطورهــا أن هنالـــك العديـــد من الامم والشـــعوب والجماعـــات والمنظمـــات عـــانت من

الاخفاق والمشكلات (الاجتماعية والاقتصادية والنفسية) بسبب دكتاتورية القيادات أو عدم كفاءتها، ويوجد الى جانب ذلك العديد من الحالات التي استطاعت فيها الشعوب والامم والجماعات والمنظمات الوصول الى الغايات التي تسعى اليها بفضل كفاءة الاشخاص الذين انيطت بهم مسؤولية القيادة وعدالتهم(30).

أهداف القيادة

تختلف طبيعة اهداف القيادة تبعا لمستوى القيادة، فمثلا تكون اهداف قيادة الدولة حفظ البلاد ونشر الامن والاستقرار وتطوير جميع القطاعات الاقتصادية الى المستويات التي تحقق اهداف الافراد المادية والمعنوية والنفسية والاجتماعية، اما اهداف القيادة على مستوى المنظمات فهي:

- تطوير المنظمة رغم المنافسة والتحديات ونقص الفرص.

- اســتخراج طاقــات التــابعين واضــافة امكانـاتهم الى إمكاناتهـا لاجـل تحقيـق أهداف المنظمة واهدافهم.
- المحافظة على استمرار تعامل الزبائن مع المنظمة، واستقطاب زبائن آخرين، وقد أشـار هـارت Hart في دراسـة لـه عام 1988 تناولت الشـركات الخدميـة إلى أن زيادة رضـا الزبـائن بواقـع 1% يــؤدي إلى زيــادة العائــد على حقــوق الملكية بواقع 5%، كما كشفت دراسة رايشــيلد Reichheld الــتي تنــاولت شــركة بيــع البطاقــات الائتمانيــة في الولايــات المتحــدة أن زيــادة جهــود الاحتفــاظ بــالعملاء بواقــع 5% خلال خمس سـنوات أدت إلى زيـادة الأربـاح بواقع 60%، ولذلك يعتقد الكثيرون أن هـــدف معظم قيـــادات المنظمـــات الــرئيس وشــغلهم الشــاغل ينبغي ان يكون رضا الزبائن وجعل كلفة استمرار الزبائن الحاليين واكتساب زبائن آخرين في الحد الأدنى[31].
- المساهمة في تطوير مجتمع المنظمة باعتباره الوعاء الذي تعمـل في اطـاره

المنظمة ومنه تحصل على متطلبات استمرارها وتطورها وفيه تسوق منتجاتها.

خصائص القيادة

يتفق الجميع على ان الشخص لا يمنح نفسه صفة شجاع أو كريم أو صادق أو امين ولكن الاخرين هم من يضفون عليه هذه الصفات في ضوء سلوكه واخلاقه، كذلك الامر بالنسبة للقيادة فان الاخرين يمنحون الشخص صفة قائد بناء على سلوكه واخلاقه وكفاءته وخبرته ايضا، وفيما يأتي بعض خصائص القيادة:

- تعمل القيادة بتخويل من التابعين الذين يختارونها لقيادتهم وان استمرارها في موقعها مرهون بمدى استمرار قبولهم لها في ضوء كفاءتها في اشباع حاجاتهم وتحقيق اهدافهم المشروعة.
- لا تكون القيادة بالإكراه ولا بشراء الذمم، ولا تُطلب، ولا بد ان تحظى بقبول الاخرين، وقد قال الرسول

محمـد لعبـد الـرحمن بن سـمرة "لا تطلب الإمارة، فإنك إن طلبتها فأوتيتهـا وكِّلتَ إليهـــا، وإن لم تطلبهـــا أُعِنْتَ عليها"، ويؤكد ضرورة اختيـار القيـادة في قولــه "إِذَا كُنْتُمْ ثَلاثَــةً فِي سَــفَر فَأَمِّرُوا عَلَيْكُمْ أَحَدَكُمْ".

- تكــون القيــادة امــا حســنة أو ســيئة، ويتوقف ذلك على النتـائج الـتي تـترتب عنها، فهي حسنة عندما تحرك التـابعين نحو النجاح الـذي يحقـق غايـات سـامية ونبيلة ينتفعون منها وتسـهم في تطـوير المنظمة والبيئة التي تعمل في اطارها، فمثلا كـان الرسـول محمـد انموذجـا للقيادة الحسنة، فقد أسـس أمـة قويـة بعـدما كـانت ضـعيفة يغـير بعضـها على بعض، والقــوي فيهــا يأكــل الضــعيف، وليس للمــرأة فيهـا حقــوق، واذا بشــر احدهم فيهـا بـالأنثى يتـوارى من القـوم من سوء ما بشر به أيمسكه على هـون أم يدســه في الــتراب، بينمــا تكــون القيادة سيئة عندما تكون سـببا لإحبـاط التابعين وانتكاسهم وتـدهور المنظمـات عنــدما ينصــب اهتمامهــا على تحقيــق

اهـدافها الشخصـية بجميـع الاسـاليب (الاكراه والاضطهاد والافساد والتضـليل والمراوغـة ... وغيرهـا)، ويعـد كـل من فرعون وهتلـر وصـدام حسـين وجمـال عبـد الناصـر والقـذافي وامثـالهم عـبر مسيرة الانسانية رموزا للقيادة السيئة.

- من الصعب تعليم الافراد القيادة، ولكن يمكن تطويرها وتنميتها لدى من يمتلـك بذورها.
- لا تسـتطيع القيـادة تحقيـق النجـاح والتميز دون ان تستميل عقول التابعين وقلـوبهم لمسـاعدتها، وتحفـزهم لمسـاعدتها على تحقيـق الاهـداف المطلوبة ولا يتحقق ذلك الا اذ شـعروا بانهـا حريصـة عليهم وتبث الثقـة في نفوسـهم وتمكنهم من بلـوغ اهـدافهم من اتباعها.
- ليست القيادة مسألة مقـام أو نفـوذ أو منزلة رفيعة تزيد من يتولَّها رفْعَـة و/ أو تكسبه امتيازات، وانما تعني مسؤوليات وتضـحيات جسـيمة، وهي فتْنَـة ومحنـة

وتجعل من يتولاها معرّضا لأحــد أَمــريْن إمَّا أَن يحظى بقبــول التــابعين ويخلــد ذكــره ان احســن اداء مســؤولياتها او يعزل ويقبح ذكره ويثقل وزرهـان اسـاء اداءها.

- القيــادة هي علاقــة تــأثير متبــادل بين القائـــد والتـــابعين ولـــذلك ينبغي ان تؤسـس على الاحـترام والثقـة والـولاء والتعاون.
- لا يُصـــبح الأفـــراد قـــادة بين عشـــية وضُــحاها overnight وانمــا تسـتغرق صناعتهم كقادة مدة قد تكون طويلة أو قصــيرة حســب ســماتهم وقابليــاتهم ومــؤهلاتهم ومهــاراتهم وخــبراتهم في التــأثير في بيئــة المنظمــة والتــابعين، ومتطلبــات المواقــف الــتي تــواجههم، وبعد المرور برحلة طويلـة فيهـا العديـد من التحــولات المثــيرة والانتصــارات والهزائم.
- تتطلب القيادة صبرا والتزامـا وشـجاعة لحمـــل مســـؤولية قـــرارات مهمـــة تســـــتهدف مواجهـــــة التحـــــديات والمعارضـــين والمنافســـين ونقص

الموارد، وتوحيد جهـود تـابعين مختلفين في أهـــدافهم وســـلوكهم وحاجـــاتهم وتنشـطهم energize وتخلـق الحمـاس enthusiasm لـــديهم وتعـــزز ثقتهم بأنفسهم وتحفزهم للعمل معـا لتحقيـق أهداف معينة في ظروف متغيرة وبالغة التعقيد.

- تعد القيـادة عمليـة نسـبية، فقـد يكـون الفرد قائداً في موقف معين وتابعـاً في موقف اخر، فمثلا يكـون رئيس القسـم في احدى المنظمات قائدا لقسمه وهو في نفس الـوقت تابعـا للمـدير العـام للمنظمة التي يتبعها ذلك القسم.
- تتحـدد هويـة القيـادة في المنظمـات عنـدما يمنح الأفـراد بعضـهم البعض صفات قائد وتابع كل حسب اسـتحقاقه من خلال التفاعـل الاجتمـاعي بينهم، وهذا يفسـر لمـاذا يشـغل أحـد الأفـراد موقع القيـادة رسـميا ولكن الآخـرين لا ينظرون إليه كقائد، بينما يُنظر إلى أحد الافراد بانه قائد رغم أنه لا يشغل موقع القيادة رسميا.

- لا توجد وصفة سحرية و/ أو أسلوب أو تكتيك أو استراتيجية محددة يسهم توظيفها في جعل القيادة ناجحة ومحصنة من الاخطاء والانتكاسات بسبب اختلاف القيادات في الأهداف والكفاءات والخبرات والمهارات وتباين المواقف، واختلاف التابعين في الأهداف والكفاءات والخبرات والمهارات والاستعداد للاقتناع برسالة القيادة، واختلاف البيئة التي تعمل في إطارها فيما يتعلق بالمعطيات والفرص والموارد والتحديات.
- تتميز القيادة بقدرتها على رؤية الامور والمواقف بصورة مختلفة عن التابعين وتنظر الى ابعد ما يبدو لهم بديهيا ومتوقعا، وتبصر بما لا يبصرون به، وتبحث عن فرص جديدة وتطرح حلولا ومعالجات خارج مألوفاتهم، وتحدث تغييرات جديرة بالإجلال في قضايا مهمة لا تعنيها وحدها بل تهمّ التابعين والمنظمة دون ان تستسلم للعقبات.
- تختلف اساليب القيادة تبعاً لاختلاف طبيعة أعمال المنظمة وحجمها

وأهــدافها وأهــداف التــابعين واهــداف البيئــة الــتي تعمــل في إطارهــا، فمثلا تختلف أساليب القيـادة في المنظمـات العســكرية عن أســاليب القيــادة في المنظمــات الاقتصــادية أو السياســية، وتختلف أساليب القيادة التي تعمل في بيئــة تتــوفر فيهــا جميــع المســتلزمات المطلوبـة لتنفيـذ الخطـط عن اسـاليب القيــادة الــتي تواجــه نقصــا حــادا في المـوارد، كمـا تختلـف اسـاليب القيـادة في المجتمعات المتطورة عن اســاليب القيادة في المجتمعات المتخلفة.

- تــترك أفعــال القيــادة بصــمات على الأحداث التي وضعتها المواقف فيها.
- القيــادة منزلــة رفيعــة ودرجــة ســامية ومسـؤولية لا يصـلح لهـا إلا المتمـيزون بكفاءتهم وغايـاتهم السـامية واهـدافهم النبيلــة وازدهــرت نفوســهم بالفضــائل والمحبــة والتعــاون والإيثــار والطمــوح والتواضع وتحـررت من الأنانيـة والحقـد والكــبر والغطرســة ورغبــة التســلط والرذائل والـذل والهـوان ودنايـا الأمـور

وسفاسفها، والتعكـز على حسـب و/ أو نسب أو حزب أو امكانات مالية.

- يتوقف نجاح المنظمات أو انتكاسها الى حد كبير على مـدى قـدرة القيـادة على اداء مســؤولياتها واســتقامتها، فــان اســتقامت وادت مســؤولياتها بكفــاءة واسست لها علاقات مـع التـابعين على الثقـــة والـــولاء والاحـــترام نجحت المنظمـــات وتمكنت من الاســـتمرار والتطور وصـلح التـابعون، وان فسـدت فسد التـابعون وتعـثر تحقيـق الاهـداف المطلوبة، وقـد قيـل "النـاس على دين ملوكهم"، وقال عمـر بن الخطـاب "ان النـــاس لم يزالـــوا مســـتقيمين مـــا استقامت لهم ائمتهم وهـداتهم"، وقـال ايضا "الرعية مؤدية الى الامـام مـا ادى الامام الى الله، فان رئع رئعوا"، ولذلك على القيـادة ان تتقي اللـه تعـالى في نفسـها واهلهـا وخاصـتها والـذين تعهـد اليهم مســؤولية اداء الاعمــال، وتحــذر من مخالفــة شــريعة اللــه ومن مغبــة التقصير والاخلال فيما اوجب الله تعالى

عليهـا فيمـا يتعلـق بالاهتمـام بمصـالح التابعين واهدافهم.

- لا تقتصر القيـادة على موقـع معين في المنظمات، وإنما هي في جميع المواقع التي فيها أفراد يتبعـون شخصـا محـددا يؤثر فيهم ويوجههم نحو أهداف محددة.
- تتطلب القيـادة فهمـاً عميقـاً لسـلوك التـابعين وأفكـارهم وأهـدافهم، وقـدرةً كبـيرة على تغيـير أفكـارهم وسـلوكهم وحثهم نحو تحقيـق الاهـداف المطلوبـة بأساليب بعيدة عن الإكراه والقسر.
- تتبـاين كفـاءة القيـادة في التـأثير في التابعين تبعا لاختلاف خبرتهـا ومعرفتهـا وقـــدرتها على اقنـــاعهم برســـالتها وأهدافها، والاساليب الـتي توظفهـا في التعـاطي مـع التحـديات والمشـكلات والفرص وإدارة التابعين، وتبعـا لاختلاف التـابعين من حيث أهـدافهم وحاجـاتهم وسلوكهم وأسـاليبهم في الوصـول إلى أهدافهم.
- تقـوم عمليـات القيـادة على مجموعـة مبـــادئ يمكن تطبيقهـــا في جميـــع المنظمـــات السياســـية والدينيـــة

والأكاديميـــة والاجتماعيـــة والاقتصـــادية والرياضـية وغيرهـا وحـتى على نطـاق العائلة.

- تتطلب القيـادة معرفـة عمليـة واسـعة ببيئـة المنظمـة والمواقـف والظـروف المحيطـة بهـا وبالتـابعين، وقـدرة على توظيـــف اســـاليب الإقنـــاع والحـــوار والتفاوض مع التابعين والآخرين.
- جميـع الأفـراد قـادرون على ان يكونـوا قادة مؤثرين في الآخرين عنـدما تتـوفر لديهم الرغبة والفرصة.
- تتخذ القيـادة بعض القـرارات في بعض المنظمـات ولا تتخـذها في المنظمـات الأخـرى، فمثلا القيـادة في المنظمـات العسكرية مطالبة باتخاذ قرارات تتعلق بالحياة أو الموت بينما لا تكون مطالبـة باتخاذ مثل هذه القرارات في منظمات الأعمال.
- وظيفـــة القيـــادة هي اثـــارة مشـــاعر التـابعين وحفـز الهمم وتحديـد اهـداف طموحـة وفيهـا تحـديات تهـز اسـتقرار التـــابعين والمنظمـــة وبيئتهـــا وتتنـــبى الحداثـة في الافكـار وأسـاليب العمـل

وتقنياته وتتطلع الى فرص غير مألوفـة، وتدرك ان ليسـت هنـاك صـيغة للنجـاح ولكن هناك صيغة للفشـل وهي إرضـاء الجميع

- يشترك في صـناعة القيـادة العديـد من المؤسسات منها الأسـرة والمؤسسـات التعليمية والتدريبية وغيرها.

مستويات القيادة

تتطلب المنظمـــات قـــادة اكفيـــاء ومؤثرين في المستويات الاتية:

- القيادة الاستراتيجية: تتولى قيادة المنظمة.
- القيادة التشغيلية: تتولى قيادة الاقسام في المنظمة ويعمل بمعيتها أكثر من قائد فريق.
- قيادة الفريق: تولى قيادة التابعين المسؤولين عن تنفيذ الاعمال مباشرة.

سمات القيادة المتميزة

- تمكن المنظمة من الاستمرار والتطور رغم المنافسة والتحديات.
- تتمتع بمكانة وهيبة متميزة في المنظمة.
- تكون امالها وطموحاتها كبيرة وتتوقع نتائج إيجابية من جميع المواقف ومن التابعين.
- يتميز بقدرة عالية تمكنها من معرفة نقاط القوة في سلوك التابعين وادائهم وتركز على تعزيزها باستمرار وتستخرج افضل ما لديهم وتوظيفه في تحقيق اهداف المنظمة واهدافهم.
- تشكل والتابعين فرق موحد مؤسس على التعاون والثقة والاحترام. يسعى الى تحقق اهداف المنظمة.
- تشيد علنا بانجازات التابعين المتميزة وتمنحهم المكافآت المجزية.
- لا باكراه التابعين ولا بشراء الذمم، وانما تجعلهم يتبعونها طوعا.

عناصر عمليــة القيــادة

تتألف عملية القيادة من عدة عناصر متفاعلة مع بعضها البعض باستمرار، ويؤثر كل واحد منها في العناصر الأخرى ويتأثر بها بصورة مباشرة وفاعلة في ضوء معطيات البيئة وفرصها وتحدياتها، وفيما يأتي عناصر عملية القيادة:

- اولا: القائد.
- ثانيا: التابعون.
- ثالثا: الموقف.
- رابعا: بيئة المنظمة.

القائد
الموقف
التابعون
بيئة المنظمة

شكل رقم 12: عناصر عملية القيادة

أولا: القائد

ويعـرّف بانـه شـخص لـه تـابعون، ولا يصنع بقـرار أو استناداً لأمـر اداري، وإنمـا تخلقه مواقف أو ظروف بعضها موضـوعي وآخـر ذاتي، أو يعـرّف بانـه شـخص يتبعـه عـدة اشـخاص طوعـا بنـاء على كفاءتـه وخبراته وسلوكه، وتكون وظيفته الحقيقية التأثير فيهم وتوجيههم الى ما يحقق اهدافا محـددة، وفي ضـوء هـذا قـد يكـون القائـد رئيس الدولـة أو رئيس الـوزارة أو يكـون وزيرا أو مدير عام أو معلما، ويدخل ضـمن هذا كل من يجري عليه هذا المفهوم.

ويعـد القائـد اهم متغـير في عمليـة القيـادة[32]، فهـو الـذي يحـدد الأهـداف المطلوب تحقيقها في المستقبل بالتعـاون مع التابعين، ويتولى توحيـد جهـود التـابعين وحفزهم لتنفيذ الاعمال المطلوبة لتحقيـق تلـك الأهـداف، ويعتمـد تـأثيره فيهم على مدى قبولهم لقيادته لهم في ضـوء كفاءتـه وخبرتـه وسـماته، ويشـعرون انـه يـؤْثِرهم على نفسـه ويهتم بهم وبأهـدافهم،

ويطـــورهم ويـــدربهم ويكســـبهم مهـــارات وسلوكات جديدة، ويثمن جهودهم، ويجعـل آمـالهم في الوصـول إلى اهـدافهم حقيقـة بمختلف الأساليب المشـروعة، ويـوفر لهم فرصا للتعبير عن أفكارهم، ويشركهم معه في التخطيـــط وصـــنع القـــرارات وفي المكتسبات، ويكـون معهم، ويمـارس دوره في قيـــادتهم بالإقنـــاع وليس بـــالأوامر والإكراه[33].

ويتمـــيز القائـــد عن التـــابعين برؤيتـــه وتوجهاتــه وخططــه وأهدافه الاســتراتيجية وفلسفته وامكاناتــه وخبراتــه وقدرتــه على توظيـف معطيـات البيئـة وفرصـها، ناهيـك عن قدرتــه على اتخــاذ القــرارات وحمــل النتــائج الــتي تــترتب عنهــا، ويتقــدم عنــد الازمات والتحديات والغموض والمشـكلات أو يتراجع حسب طبيعة المواقـف، ويكـون قـــدوة حســـنة للتـــابعين في الكفـــاءة والشـجاعة والسـلوك، ويعـبر عن وجهـات نظره بوضوح، ويـرفض المهادنـة والـتزلّف

واسترضاء التابعين على حساب مبادئه، ويقول الشاعر طرفة بن العبد:

"إذا القوم قالوا من فتى خلت أنني عنيت فلم أكسل ولم أتبلد"

مواصفات القيادة

حدد المارشال برنارد مونتغمري قائد معركة العلمين في الحرب العالمية الثانية* صفات القائد في كتابه الموسوم "السبيل الى القيادة" كما يأتي: على القائد الذي يرغب ان يجعل الافراد يتبعونه ان يتصف بالشجاعة وقوة الإرادة ويكون موضع ثقتهم واعتمادهم، وقادرا على ان يوحي بآرائه الى الذين يقودهم وان يثير الحماس في نفوسهم ويخاطبهم بلغة يفهمونها ليتمكن من قلوبهم وعقولهم، وذا كفاءة عالية وله خبرة في الطبيعة البشرية ومتقنا لفن القيادة وممارستها، ولا ينتابه اليأس أبدا، ويتحلى بالحزم ويهتم برفع معنويات التابعين، ويسيطر على نفسه

ثانيا: التابعون

وهم مجموعة من الأفراد يعهدون زمام قيادتهم لشخص يعتقدون بحـق انـه يمتلـك القـدرة على تحقيـق اهـدافهم وانـه أكـثر حرصا على مصالحهم ويتبعونـه امـا طوعـا نتيجة ايمانهم برسالته واقتنـاعهم بسـلوكه وبقدرتـــــه على تمكينهم من تحقيــــق اهدافهم، أو كرها أو خوفا،

وتؤكد الحقائق ان للتابعين عبر مسيرة الانسـانية تـأثيرات كبـيرة في القيـادة في جميع المنظمات مهما تباينت في احجامهـا

واختلفت في طبيعـــة اعمالهـــا، فهم امـــا يسـهمون في تألقهـا وتمكينهـا من تحقيـق أهدافهم واهداف المنظمـة في الاسـتمرار والتطــور، او في انتكاســها او دمارهاruin والاطاحـــــة بهــــا depose رغم تـــــوفر الامكانـات لهـا، ولا سـيما بعـد ان اضـفت التطـورات الهائلـة الـتي حـدثت مـع بدايـة النصـف الثـاني من القـرن العشـرين في المجـــــالات السياســـــية والاقتصـــــادية والاجتماعيـــة والعلميـــة والتقنيـــة أهميـــة متزايـدة على التـابعين، وسـلطت الاضـواء عليهم وأكسبتهم المزيـد من القـوة وزادت من تأثيراتهم في القيادة والمنظمات.

وتقطـع الشـواهد ان القيـادة لا تتمكن من تحقيق الاهداف التي تسعى اليها مهما اوتيت من خبرة وامكانات ما لم يكن معها تـابعون شـجعان واكفيـاء ومقتنعـون بهـا، ويتبـادلون الثقـة والـولاء معهـا، ويتّحـدون معهـا في الـرؤى روحيـاً وذهنيـاً ونفسـياً، ويتفهمــون مهمتهــا ورســالتها ويلــتزمون بهمــا، ويناصــرونها في الســراء والضــراء

بحسٍ اخلاقي عــال strong sense of ethics ويرغبــون معهــا في اســتمرار المنظمــة وتطورهــا، ومســتعدون لحمــل مســؤولية الاشــتراك معهــا في عمليــات التخطيــط وصــنع القــرارات، ويــؤدون الاعمال التي تعهد اليهم بكفاءة، وهي من جانبهــا تمكنهم من تحقيــق اهــدافهم وتفوضــهم الصــلاحيات الــتي تمكنهم من تنفيــذ المهــام الــتي تعهــد اليهم، وتتــولى تطــوير معلومــاتهم ومهــاراتهم وكفــاءتهم الى المســتوى الــذي يــوازي ذكاءهــا ومهاراتهــا وكفاءتهــا او يقــترب منــه لكي تتمكن من التواصل معهم، وبخلاف ذلك لا تتمكن من التواصــل معهم، ولا ســيما إذا كان بينها وبينهم بون واسع جدا في الذكاء والمعلومــات والخــبرات أو كــان بينهمــا اختلاف كبــير في التوجهــات والــرؤى والاهداف.

ثالثا: الموقف

يمثــل الموقــف الصــمغ الــذي يربــط القيادة والتابعين بعضهم ببعض، وتكون لــه تــأثيرات (ايجابيــة او ســلبية) كبــيرة على

قــدرتهم على تحقيــق الأهــداف، ولــذلك ينبغي ان تمتلـــك القيـــادة القـــدرة على دراسة كل موقف تواجهه بعناية فائقة لكي تتمكن من تحديـــد الاجـــراءات المناســـبة والاســلوب القيــادي المطلــوب، وتجعــل التابعين على بينة من جميع المواقف الـتي تواجههـــا بدقـــة وتوضـــح لهم تأثيراتهـــا (الايجابية والسلبية) على حاضـر المنظمـة ومستقبلها وانعكاسـاتها عليهم بموضـوعية شـديدة، ولا سـيما عنـدما تكـون المواقـف غير مسبوقة او غامضة.

ويتعين على القيـــادة التعـــاطي مـــع المواقف بحذر شـديد وبموضـوعية وحنكـة وحكمـــة لتتمكن من توظيفهـــا لصـــالح المنظمـة، أو تقلـل من تأثيراتهـا السـلبية الـــتي ربمـــا تعرضـــها إلى انتكاســـات setbacks تمنع استمرارها وتطورها[34].

ولا بـــد ان تـــدرك القيــادة انهــا ليس بإمكانها ان تكون صالحة لجميع المواقــف، فهناك مواقف قد تحقق فيها نجاحا وتميزا، وهناك مواقـف تمـنى فيهـا بانتكـاس، ومن

الامثلـــة الواضـــحة على ذلـــك ونســـتون تشرشـــل Winston Churchill رئيس وزراء بريطانيـا فقـد حقـق نجاحـا واضـحا وكبـيرا في إدارة الحـرب الكونيـة الثانيـة ولكنه اخفق تمامـا في إدارة بريطانيـا بعـد انتهاء تلك الحرب[35].

القيادة تجعل التابعين على بينة من المواقف التي تواجهها

يخـــبر القـــرآن الكـــريم ان بلقيس ملكـــــة ســـــبأ جعلت التـــابعين لهـــا على بينـــة من

طبيعة المواقف التي تواجه القيادة

تتباين المواقف التي تواجه القيـادة من حيث مصدرها وصعوبتها كالآتي:

- المواقف من حيث مصدرها، امـا ان يكـــون مصـــدر المواقـــف البيئـــة الداخليـــــة أو البيئـــة الخارجيـــــة للمنظمة، وتؤكد الحقائق ان القيادة تستطيع في الغالب الســيطرة على

معظم المواقف التي مصدرها البيئة الداخليـــة للمنظمـــة ومعالجـــة المشـــكلات الناجمـــة عنهـــا، امـــا المواقـــف الـــتي مصـــدرها البيئـــة الخارجيــة للمنظمــة فتكــون معظم متغيراتها خارج سيطرة القيادة وهذا ما يجعلها عادة اكثر صعوبة وتعقيدا، وتتطلب الســيطرة عليهــا جهــودا وموارد كبيرة.

- المواقــف من حيث صــعوبتها، قــد تكون المواقف الـتي تواجـه القيـادة بســـــيطة في تحـــــدياتها ويمكن مواجهتهــا بســهولة، ولا تــترتب عن الإخفاق فيها أضرار تـذكر، أو تكـون مواقــف صــعبة ومعقــدة وليس من الســهل التغلب عليهــا ويــترتب عن الإخفاق فيهـا نتـائج سـلبية وأضـرار فادحـــة على الجميـــع (المنظمـــة والقيادة والتابعين والجهات التي لها علاقة بالمنظمـة)، وتتطلب مواجهـة هــذه المواقــف من القيــادة حشــد الكثـــير من الامكانـــات والجهـــود والتابعين.

وتتمكن القيـــادة من خلال المواقـــف التي تواجهها معرفة إمكاناتها ونقاط قوتها وضـــعفها، وكفـــاءة خططهـــا واهـــدافها وقراراتها وسلوكاتها وطبيعةالعلاقات بينهـا وبين التابعين والمناصرين والمنافسين لها واعدائها ونواياهم، ويقول احدهم:

"وليس اخي من ودني بلسانه
ولكن اخي من ودني في النوائب
فلا تحمدن عند الرخاء مؤاخيا
فقد تنكر الاخوان عند المصائــب".

ويتطلب التغلب على المواقف الصـعبة والمعقــدة من القيــادة الصــبر والمثــابرة والنظــر الى الجــوانب الايجابيــة في تلــك المواقف والاســتفادة من خبراتهــا فيهــا، والاقتداء بالقادة الـذين تمكنـوا من التغلب على الأزمات والشدائد والمواقف الصعبة.

رابعا: بيئة المنظمة

لا تعمــل القيــادة في فــراغ وإنمــا في إطــار بيئــة مكتظــة بالمخــاطر المحتملــة والمتصــورة وتحــدث فيهــا العديــد من

التغـــــيرات السياســـــية والاقتصـــــادية والاجتماعية والثقافية والعلميـة والقانونيـة والدينية وغيرهـا، بالإضـافة الى المنافسـة، وتعيش مـع تلـك البيئـة في حالـة تفاعـل مســـتمر من الاخـــذ والعطـــاء والتـــأثير المتبـــادل، وتلعب البيئـــة دورا هامـــا في تشكيل تفكير القيادة واهتماماتها وسلوكها ومعتقداتها واخلاقياتها واتجاهاتها وأهدافها، وفي نجاحاتها وانتكاساتها.

وتقطـع الحقـائق ان نجـاح القيـادة او اخفاقها مرهون إلى حد كبير بمـدى فهمهـا للبيئة المحيطة بها، وبقدرتها على توظيـف الفرص والامكانات التي توفرها البيئـــة في تحقيـق الأهـداف الـتي تسـعى اليهـا رغم التحـــــديات challenges والمحـــــددات limitations الموجودة فيها[36].

وتختلف البيئة الـتي تعمـل في إطارهـا القيادة في المرحلة المعاصرة تمامـا عمـا كـانت عليـه في الماضـي، فبعـدما كـانت البيئـــة بســـيطة في معطياتهـــا وفرصـــها والامكانات المتاحـة فيهـا، ولا تحـدث فيهـا تغيرات سريعة وليس فيها تحـديات كبـيرة

تحدُّ من قدرة القيادة على تحقيق الأهداف التي تسعى إليها أصبحت معقدة ويسـودها الكثـــــير من الغمـــــــوض ambiguity والاضطراب، وتتشـابك عناصـرها، وتشـهد تغيرات مفاجئة ومؤثرة في كفـاءة القيـادة بسـبب المنافسـة التطـورات الـتي تحـدث في جميــــع القطاعـــــات السياســـــية والاقتصادية والتقنية وغيرها، ولا سـيما في المواصـــــلات والاتصـــــالات وتكنولوجيـــــا المعلومات رغم انهـا تـوفر للقيـادة العديـد من الفرص.

وقد تكون البيئة التي تعمل في اطارها القيـادة داعمـة لخطـط القيـادة وقراراتهـا واعمالها وتوفر لها فرصا متعددة للازدهــار thrive او لا تكــون كــذلك، وقــد كشــفت الدراسات التي اجرتها جامعة هارفـارد عن ثلاث توقعات ستحصـل في المسـتقبل في البيئة التي تعمل في اطارها القيـادة وهي: حدوث العديد من التغيرات غير المتوقعــة، وتزايد معدل تلك التغيرات اكـثر ممـا كـان عليـه في السـابق، وتكـون المنافسـة بين المنظمات اقوى ممـا كـانت وتفـرض على

القيادة التحرك بسرعة للاستفادة منهــا اذا مـــا ارادت ان تســـتمر وتزدهـــر أمـــام منافســـيها، وفي ذات الـــوقت ســـتتوفر للقيـادة فـرص عديـدة اكـثر من السـابق، وهنـاك توقـع آخـر أضـيف لاحقـا وهـو ان المنظمات لا تستطيع الاسـتمرار والتطـور ما لم تتكيف بسرعة مع التغيرات المؤكدة في البيئة والتي لا مفر منها والــتي تتطلب من القيــادة اعمــالا واهــدافا مختلفــة عن السابق[37].

ويؤكد ما تقدم ان على القيادة معرفــة البيئة الـتي تعمـل في اطارهـا بموضـوعية شـديدة، ومراقبـة التطـورات الـتي تحـدث فيهـا باسـتمرار، ولا سـيما تلـك الـتي لهـا علاقــة باعمــال المنظمــة لاجــل مواجهــة تحدياتها وتوظيف فرصها ومعطياتها لصالح المنظمة، وان تعمـل جاهـدة في الحصـول على دعم البيئـــة ومؤازرتهـــا في ســـعيها لتحقيق أهدافها وفي ذات الوقت لا تسـمح للبيئــة باسـتنزاف طاقاتهــا او حرفهــا عن مسيرتها او منعها عن المضـي في الاتجـاه الذي يوصلها إلى أهدافها، ولا يتحقـق ذلـك

للقيــادة الا اذا اخــذت القيــادة بجميــع متغيرات البيئـة بعين الاهتمـام عنـد اعـداد الخطط والاستراتيجيات واتخاذ القــرارات، وطــورت الاســاليب والادوات الــتي تمتّن روابطهــا مــع البيئــة من اجــل خفض التصادمات والخلافات بينها وبين البيئة إلى اقل مستوى ممكن، وقد اكد ذلك شارلس دارونCharles Darwin قـائلا ليس من الضـروري ان يكـون البقـاء للأقـوى وإنمـا للكائنـات الاكـثر قـدرة على التكيـف مـع الظروف المتغيرة[38].

وقد اشار الكاتب الانكليزي جـون اديـر John Adair في كتابــه "القيــادة عنــد الرسـول محمـد"، ان الرسـول محمـدا ﷺ استطاع ان يصبح قائدا ملهِما في الجزيـرة العربيــة بعــد ان فهم القواعــد القبليــة والممارســات والعــادات والتقاليــد فيهــا بموضــوعية شــديدة، فتمكن من الارتقــاء باخلاق سكان تلك الجزيـرة إلى المسـتوى الــذي اراده الاســلام لجميــع النــاس، ولم

ينزل بمسـتوى رسـالة الاسـلام إلى اخلاق السكان في تلك الجزيرة[39].

نظـريـــات القـيــادة

انطلاقا من الدور الفاعل والمؤثر الذي تلعبه القيادة في حياة الافراد، والجماعات والشعوب والامم فقد بذل العديد من المهتمين بموضوع القيادة جهودا كبيرة، ولا زالت تلك الجهود مستمرة في هذا الاتجاه، وقد نتج عن تلك المحاولات عدة نظريات منها:

1. نظريات السمات
2. النظريات الموقفية
3. النظريات الوظيفية
4. نظريات التفاعل الاجتماعي

اولا": نظريات السمات

تؤكد جميع نظريات السمات TheoriesTraits ان تكوين القائد البايولوجي والنفسي والاجتماعي والثقافي يلعب دورا مهما في تحديد الانماط

السلوكية التي يوظفها في إدارة التابعين ومواجهة المشكلات واعداد الخطط واتخاذ القرارات، وانه يحصل على تلك المكونات بالوراثة، فهو قبل كل شيء انسان له أم وأب، وله منهما ومن سلالتيهما العديد من السمات التي يحصل عليها منهما بالوراثة، ولذلك فان شكله وهيئته وحجمه ولونه وكل جسمه محدد له مسبقا منذ لحظة تكوينه، وتحدد البيئة الاجتماعية للقائد اسماً يُختار في ضوء مستوى الذوق والثقافة والمعتقدات السائدة فيها، ويكتسب من المجتمع لغته ودينه ومذهبه واهتماماته وسلوكه، وتتحدد أهدافه والطرائق التي يوظفها في مواجهة المشكلات في ضوء العادات والتقاليد السائدة في بيئته، وتؤكد نظريات السمات ان البيئة تترك بصمات واضحة في سلوك القيادة وكفاءتها، وتلعب دورا كبيرا في تحديد الاهداف التي تسعى اليها، واختيار الاساليب التي تستخدمها في الوصول الى

الاهداف.

وقبل توضيح المرتكزات الاساس التي تقوم عليها نظريات السمات في القيادة لابد من الاشارة الى ان الافراد يصنفون من حيث قدراتهم في ثلاث مجموعات رئيسة هي:

1. المجموعة الاولى: وتشمل جميع الافراد الذين يكون مستوى قدراتهم العقلية والنفسية والبدنية في مرتبة ما تحت السوية Sub-normality، ويعاني افراد هذه المجموعة من مشكلات صحية ونفسية بسبب اصابتهم بامراض نفسية وعصبية وعضوية.
2. المجموعة الثانية: وتضم جميع الافراد الاسوياء Normal الذين يمتلكون القدرات البدنية والنفسية المتعارفة التي تتوفر في جميع الاشخاص الذين لا يثير سلوكهم استغرابا او شكوكا او تفردا، وتؤكد المعلومات الاحصائية في

معظم الاقطار ان الغالبية العظمى من الافراد فيها تكون ضمن مرتبة السوية Normailty.

3. المجموعة الثالثة: وتتألف من جميع الافراد الذين يكون مستوى سلوكهم وتفكيرهم فوق مرتبة السوية Super-normality، وهؤلاء يمتلكون قدرات خلاقة قادرة على الابداع، وسمات تمكنهم من التأثير في سلوك الاخرين، ولذلك تضم هذه المجموعة القادة والفلاسفة والعباقرة والعلماء والمفكرين والادباء والفنانين والمبدعين في مختلف المجالات، ويكون عدد افرادها في الغالب ضئيلا جدا، وفي بعض الحالات يكون نادرا، وتأسيسا على هذا فان القادة هم من افراد هذه المجموعة لانهم يمتلكون مواهب وقدرات وسمات استثنائية تجعلهم يتميزون عن غيرهم وتمكنهم من شغل المواقع القيادية، ومن بين

تلك السمات ما يأتي(40):

- السمات الخاصة بالقدرات البدنية، وتتعلق بالطول والوزن والصحة وقوة الصوت واللياقة، وغيرها من السمات الفيزيولوجية.
- السمات النفسية، وتشمل الثقة بالنفس والاصرار والمبادرة والمثابرة والهدوء حتى في الازمات والقدرة على صنع القرارات واتخاذها وحمل مسؤولية النتائج التي تترتب عنها، والامانة والاستقامة والتصدي للمشكلات وحسم الامور واحترام الاخر والقدرة على الاقناع والطموح والتأثير في الاخرين، اضافة الى التفاؤل والقدرة على اكتشاف طاقات الاخرين وتوظيفها.
- السمات الاجتماعية وتتعلق بالقدرة على الاختلاط بالآخرين والاهتمام بهم والتعاون معهم والاستعداد

للتضحية من اجلهم.

وتعتمد كفاءة القيادة في ضوء نظريات السمات على السمات الذاتية للقائد فحسب ولا تتأثر بمتغيرات الموقف ومعطيات البيئة واهداف المرؤوسين وكفاءتهم، وتذهب هذه النظريات الى ان القادة يولدون وهم يمتلكون تلك السمات والخصائص، وانهم في الغالب من طبقة اجتماعية واقتصادية لها نفوذ في المجتمع.

ورغم اهمية نظريات السمات في توضيح اهم السمات التي ينبغي ان تتوافر فيمن يتولى القيادة، الا ان الدراسات اثبتت ان هنالك افرادا يمتلكون جميع السمات التي اشارت اليها تلك النظريات ومع ذلك فهم غير قادرين على قيادة الاخرين.

ملاحظات حول نظرية السمات

- ان المعنـــيين بنظريـــات الســـمات لم يتفقـوا حـتى المرحلـة المعاصـرة على السمات الـتي لا بـد من توافرهـا فيمن تناط به مسؤولية القيادة وهل هي فعلا متـــوفرة في بعض القـــادة الحقيقـــيين المشـــهود لهم بالنجـــاح والتفـــوق في القيادة [41].

- إذا كانت السمات القيادية موروثة فستنحصر القيادة في أسر معينة عبر التاريخ وهذا ما لم يثبت صحته مطلقاً.
- اهملت نظرية السمات دور التابعين في نجاح القيادة اوانتكاسها.
- تجاهلت نظرية السمات دور البيئة التي تعمل القيادة ضمن اطارها في التأثير في كفاءة القيادة في تحقيق الأهداف المحددة.

ولا بد من التأكيد ان جميع الانتقادات والملاحظات الموجهة الى نظريات السمات لا تلغي مطلقا اهمية دورها في

توضيح العلاقة بين سمات القيادة وقدرتها في التأثير في الاخرين، وتحقيق الاهداف المطلوبة.

ثانيا: النظـــريـات المـوقـفـيـــة

تقوم النظريات الموقفية Contingency theories على اساس ان المواقف هي التي تخلق القيادات، وان القيادات تمثل انعكاسات مواقف معينة في البيئة التي تكون فيها، وان تلك المواقف تحددها معطيات البيئة وطبيعة المتغيرات فيها والفرص والتحديات المحتملة فيها (42).

وترى هذه النظريات ان كفاءة القيادة وقدرتها على اتخاذ القرارات وتحقيق الاهداف تتوقف على المعطيات والظروف والمتغيرات والعوامل الخاصة بكل موقف، وامكانات التابعين واهدافهم ورغبتهم في العمل، ومقدار الانسجام والتماسك والتفاهم والثقة بينهم وبين القيادة.

وبناء على هذه النظريات لا توجد قيادة تصلح لادارة جميع المواقف، وان القيادة الكفؤة في موقف معين ليس بالضرورة انها ستكون كذلك في جميع المواقف.

ثالثا": النظـريـات الوظـيـفـيـة

تؤكد هذه النظريات ان القائد المناسب هو الذي يتمكن من تحقيق اهداف المجموعة واهداف المنظمة بالكفاءة المطلوبة، ويؤمن ان القيادة فعالية مشتركة بينه وبين التابعين، ويسعى الى تطوير التماسك والتعاون بينه وبين التابعين، وتوسيع مشاركتهم في عملية صنع القرارات (43).

رابعا": نظـريـات التـفـاعـل الاجتـمـاعــي

تذهب هذه النـظريــات الى ان كفاءة القيادة تعتمد على مقدار التفاعل بين القائد والمجموعة، وعلى طبيعة الاهداف

التي يسعى الى تحقيقها، والامكانات المتاحة والفرص والتحديات في بيئة العمل، ولذلك ينصب اهتمـام هـذه النظريات علــى دراســة مقدار التـفـاعـل الاجـتـمـاعـي المـتـبــادلsocial exchanged Interaction بين القيادة والتابعين في المواقف المختلفة(44).

مصـــادر قــوة القيــادة

تعرف قوة القيادة بأنها الوسيلة التي توظفها القيادة في التأثير في التابعين ومواجهة التحديات التي تواجهها لاجل تحقيق الاهداف التي تسعى اليها بكفاءة.

ولذلك لا بد ان تسعى القيادة جاهدة الى امتلاك ما تستطيع منها وتوظفها بكفاءة في الغايات النبيلة التي تسعى اليها لما لها من اثر بالغ في فاعليتها وفي قدرتها على التأثير في التابعين والزامهم بتطبيق تعليماتها واوامرها لتحقيق الأهداف المطلوبة بكفاءة، وتستمد القيادة

قوتهامن المصادر الاتية (45):

1. تقديم المكافآت: توظف القيادة المكافأة في التأثير في التابعين وحفزهم لتطبيق تعليماتها وتوجيهاتها والارتقاء باداىهم وسلوكهم، وتعتمد قوة هذا المصدر على قدرة القيادة على السيطرة على الموارد ومكافأة التابعين، وعلى مدى تقدير الشخص المراد مكافأته للمكافأة وترحيبه بها، ومدى مشروعية المكافأة وانسجامها مع المعايير الأخلاقية.
2. الاكراه والعقاب: ويستهدف ارغام Coerce التابعين على الإذعان والانصياع للاوامر والتعليمات من خلال استخدام جميع وسائل الترهيب وفرض العقوبات بدءا من التأنيب (الشفهي أو المكتوب) والعقوبات التأديبية والغرامات وتنزيل الدرجة الوظيفية.
3. الموقع الوظيفي: تتمكن القيادة قوتها

من خلال الموقع الوظيفي الذي تشغله، من اصدار التعليمات والاوامر الى التابعين وفق التعليمات واللوائح القانونية.

4. الخبرة Expert power: تعد الخبرة والمعرفة في المرحلة المعاصرة من بين اهم مصادر التأثير في التابعين والزامهم بتنفيذ التعليمات والتوجيهات الصادرة لهم من القيادة، وتزداد اهمية قوة الخبرة بتزايد اهمية معلومات القيادة وخبراتها في تنفيذ الاعمال وتحقيق الاهداف، وتأسيسا على هذا فان اختيار الذين يشغلون المواقع القيادية في المنظمات الاقتصادية في الدول المتقدمة وتعيينهم يكون على اساس الخبرة والمعلومات والمهارات التي يمتلكونها بغض النظر عن الاعتبارات الاخرى، وقد اسهم ذلك في تمكين تلك الدول من التطور في جميع القطاعات الحيوية في تلك

المجتمعات، بينما لا يُراعى هذا الجانب عند اختيار القيادات في المجتمعات المتخلفة وانما تمنح الأولوية عند المفاضلة بين الذين يجري اختيارهم لمواقع القيادة لاعتبارات غير موضوعية من أهمها الولاءات والانتماءات الحزبية وغيرها.

5. المرجعية Referent power: تكون القوة النابعة منها نتاج التفاهم المشترك بين القيادة والتابعين، ولذلك فان احترام التابعين للقيادة وانسجامهم معها يسهم في ارتفاع مستوى القوة المرجعية للقيادة، ويرفع من مستوى قدرتها في التأثير فيهم.
6. الشخصية: وهي كامنة في ذات شخص القائد وغير مرتبطة بمنصبه في المنظمة، وتتضمن قوة شخصيته ومدى ثقته بنفس وقوة التفكير الايجابي لديه.

انماط القيادة

عـــرفت الانســـانية عـــدة انمـــاط من القيادة، وقد اسهم التابعون في صنع جميع هذه الانماط الى حـد كبـير، فهم يـؤثرون في تحديـــد كفاءتهـــا ودافعيتهـــا والتزامهـــا بالمهـام الـتي تضـطلع بهـا وقـدرتها على تنفيـــذها، والاســـلوب الـــذي تتبعـــه في قيــادتهم، فهي من جنســـهم، فــإن كــانوا صالحين كـانت مثلهم، وإن كـانوا فاسـدين كانت مثلهم، وقد قيل "كيفما تكونوا يـولى عليكم" وان المقيـــاس الحقيقي لـــوعي التـابعين وشـجاعتهم وكفـاءتهم هـو نوعيـة قيادتهم، وفيما يأتي انماط القيادة[46]:

- ✓ القيادة المستبدة
- ✓ القيادة الديمقراطية
- ✓ القيادة الحرة
- ✓ القيادة الموقفية
- ✓ القيادة الخادمة
- ✓ القيادة الضعيفة

اولا: القيادة المستبدة

يعـــود تـــاريخ القيـــادة المســـتبدة إلى العصور الأولى حين كانت القوة ضــرباً من ضروب الحياة في تاريخ الانسانية، وتستمد القيـادة المسـتبدة سـلوكها التعسـفي من السـلطة المخولـة لهـا بمـوجب القـوانين والأنظمـــة، وتحتفـــظ بجميـــع الســـلطات وتنفـرد بوضـع الخطـط وتحديـد الاهـداف واتخاذ القـرارات وتوزيـع الاعمـال وتقـديم المكافآت واصـدار العقوبـات، وتركـز جـل اهتمامها على مصالحها وتنسب النجاحـات لنفسها[47].

وتعـد القيـادة المسـتبدة التـابعين آلاتٍ لتحقيـــق اهـــدافها، وتتـــدخل في تفاصـــيل اعمالهم، وتتهم نواياهم وتشكك بإخلاصـهم لهـــا وتتجســـس عليهم وتســـتخف بهم وتتجاهل مشاعرهم واحاسيسهم وحاجاتهم واهـــــدافهم (الاقتصـــــادية والانســـــانية والاجتماعية)، ولا تعنى بمشكلاتهم، ولا تثق بإمكانـــاتهم وقـــدراتهم، ولا تتوقـــع منهم ابـــداعات أو اســهامات تســتفيد منهــا في تطـوير اعمـال المنظمـة، وتـؤمن بـانهم لا يعملون الا بالضغط والمراقبة والعقوبـات، وتـــديرهم بـــالعنف والشـــدة والتهديـــد

والعقوبات، ولـذلك تكـثر الصـراعات بينهـا وبينهم وتنعدم الثقة بين الطـرفين وتنتشـر في المنظمـة الوشـاية والـتزلف والفسـاد الاداري والمالي واللّامبالاة، وتكون انتاجيـة الجميع (قيادة وتابعين) متدنية كميا وكيفيا.

ويفـــرض القـــادة المســـتبدون آراءهم وأفكارهم وقراراتهم وتعليماتهم واساليبهم وسياســـاتهم على التـــابعين، ويكيلـــون الانتقادات لمعارضيهم ويقمعونهم بوحشية مـا بعـدها وحشـية من اجـل اسـكاتهم الى الأبــد وجعــل من يتجــرأ على معارضــتهم يصـرخ وحـده في ظـل صـمت مطبـق من الجميـع خوفـا من القيـادة او تملقـا لهـا، وينظر اليه بقيـة التـابعين على انـه أحمـق وغبي او يفتري على القيادة.

وتوظــف القيــادة المســتبدة اســاليب الـــترهيب والتهديـــد في ادارة التـــابعين، وتفرض عليهم عقوبـات قاسـية لإرغـامهم على طاعتها طاعة عمياء، وتجعلهم مجــرد بيـادق شـطرنج تحـركهم كيفمـا تشـاء، ولا تؤسس معهم علاقات على الثقة والتعاون،

وتنشـر بينهم اخلاقيـات التملـق والوشـاية والتجسس ومحاولة الايقاع بالآخر.

ولا تستقبل القيادة المستبدة مقترحات التـــابعين وآراءهم ومبـــادراتهم مطلقـــا باســتثناء تلــك الــتي تســهم في تحقيــق مصالحها، ولا تسمح لهم بتقويم ادائها رغم علمهــا بــان ذلــك من متطلبــات تصــويب الانحرافات وتجويد العمل.

وتعتمد القيادة المستبدة سياسة "فرق تسد" لأجل احكام سيطرتها على التابعين، وتحيــط نفســها بحاشــية تتقن الــتزلف والكذب والتضـليل، فضـلا عن ذلـك تقـرب اليهـا الفاسـدين والمفسـدين من التـابعين وتشـــجعهم على الافســـاد وتجـــزل لهم العطايــا والمكافــآت وتغض الطــرف عن ســلبياتهم مــا دام ذلــك يحقــق مصــالحها بصـرف النظـر عن الاضـرار الـتي تـترتب عنه، وتنفـق مبـالغ طائلـة من اجـل توفـير الحمايـــة لنفســها، وتــدافع عن جرائمهــا وتشـوّه سـمعة كـل من يخالفهـا او يتجـرأ على معارضـــتها، وتغـــدق بســـخاء على المــادحين وتوظـف جميـع وسـائل الاعلام

والمنـابر لتمجيـدها وتـبرير أفعالهـا، وليس هذا فحسب بل تعمد إلى خلق بيئة ينتشــر فيها الفقر والجهل والفساد لأجـل الامعـان في بسط سيطرتها وتسلطها.

وتعمـد اغلب القيـادات المسـتبدة في بداية اعتلائهـا موقـع القيـادة الى اسـتدراج التـــابعين لطاعتهـــا فتكـــون معهم لينـــة الجانب، وتمكنهم من بلوغ بعض اهـدافهم، وتفضل مصالحهم على مصالحها وبعد ذلك تتمكن منهم كمـا يقـول المثـل "تمسـكن حـــتى تتمكن" ويشـــــير شكســـــبير في مسرحية ريتشارد الثـالث Richard III الى ان الملك ريتشـارد الثـالث سـحر التـابعين في البداية بكلامـه المعسـول وبراعتـه في البلاغة وشخصيته الجذابة وجعلهم يتمنــون نجاحه في الوصول الى العرش، ولكنه مــا ان وصــــل الى ســـدة الحكم حـــتى اخـــذ بالتركيز على مصالحه الشخصية واضطهاد التابعين.

وتوظـــف القيـــادة المســـتبدة احيانـــا سياسـة جس النبض مـع التـابعين، اذ تبـدو معهم متسلطة وتراقب موقفهم ازاء ذلــك فاذا اظهروا ضـعفا او لا مبـالاة امعنت في

تسلطها عليهم ولا سيما عندما يجعلونها تعتقد ان كل شيء خلق لأجلها وانها بإمكانها فعل ما تشاء، واما إذا رفضوا اساليبها في الاستبداد بقوة عدلت عن استبدادها او توقفت عنه.

وتعمل القيادة المستبدة على وفق مبدأ "جئنا لنبقى"، وتبحث دائما عمن توجه اليه النقد واللوم، وتركز على مصالحها وتكرم التابع الأضعف الذي لا يتحداها لتحفز بقية التابعين للخضوع لها والاعتماد عليها والتنافس فيما بينهم في التزلف لها ومداهنتها وتستقطب حولها المتزلفين وتبعد الاكفياء والشجعان وترفض التعددية وتقصي المختلف[48].



شكل رقم: 13 القيادة المستبدة تضع نفسها فوق اعناق التابعين

وتؤكد الحقائق ان القيادة المستبدة توغل في الاستبداد مع مرور الوقت، وتدمر كل شيء تستشعر بانه يقربها من نهايتها لكيلا تترك بعد رحيلها الا الخراب والدمار، وقد اشار شكسبير في مسرحية ماكبث Macbeth الى ان الملك ماكبث كان مستبدا ولم يسمح للتابعين بتقديم المقترحات والآراء التي لا تتفق مع توجهاته واهدافه الاستبدادية، ولم يدرك ابعاد الدمار الا بعدما توغل في الاجرام وتلطخت يداه بدماء ضحاياه واصبح من العصيّ عليه التراجع عن الاستمرار في ذلك النهج.

واللافت للنظر ان القيادات المستبدة لا تستفيد من معطيات التاريخ التي تكشف عن المصير الذي انتهت اليه القيادات المستبدة التي سبقتها.

سلوك القيادة المستبدة

كان اول سؤال مكتوب يتسلمه نيكيتا خروشيف Nikita Khrushchev رئيس الاتحاد السوفياتي (1958-1964) من المراسلين الذين التقى بهم في نادي واشنطن برس

اساليب القيادة المستبدة في فرض سيطرتها

وصف أرسطو في القرن الخامس قبل الميلاد اساليب الطغاة في بسط سيطرتهم قائلا "القضاء على كل من يتفوق، والتخلص من الرجال أولي الألباب، وحظر التعليم وكل ما يمتّ بسبب إلى التنوّر، واتقاء كل ما يؤتي عادة الشجاعة والثقة بالنفس، ومنع ضروب الفراغ

وجميع الاجتماعات التي قد يجد المرء فيها تسليات مشتركة، وعمل كل مـا من شـأنه أن يجعل الرعايا يجهـل بعضـهم بعضـاً لأن العلاقـات بينهم قـد تنمي الثقـة المتبادلـة بينهم، وفـــوق ذلـــك متابعـــة تنقلات المواطنين مهما قلت قيمتها، ومعرفة كــل ما يقوله الرعايا وكل ما يفعلونه، وارســال أنـــاسٍ ســـماعين في الجماعـــات وفي المجـالس... وبـذر الشـقاق والنميمـة بين المواطـنين، وايقـاع الأصـدقاء بعضـهم في بعض، واثارة حقد الشـعب على الطبقـات العليا التي يُجتهد في التفريق بينها، وافقار الرعايا وشغلهم بتحصيل قوت يــومهم كيلا يجدوا من الوقت مـا فيـه يتـآمرون عليهم، ومحاربة الاخرين لشغل رعايـاهم بـالحرب وجعلهم يشعرون بالحاجـة المسـتمرة إلى رئيس حربي"، وإكـراههم على ألا يجتـازوا أبواب المدينـة أبـدا حـتى يكـون على علم بمـــا يعملـــون، وتعويـــدهم بواســـطة هـــذا الاستعباد المستمر الضعة ووجل النفس.

الاسباب التي تجعل القيادة مستبدة

تكون القيادة مستبدة لأسباب منها ما له علاقة بفلسفتها ورغبتها بالاستبداد وقدرتها على تعويد التابعين على الاسترقاق والخنوع والخضوع لها إلى درجة انهم عندما يذعنون لها يبدون كأنهم كسبوا عبوديتهم ولم يخسروا حريتهم، والبعض الاخر يتعلق بالتابعين وشجاعتهم وقدرتهم، اذ تقطع الوقائع ان التابعين يلعبون دورا مهما في صنع القيادة المستبدة أو يفجرون لديها الرغبة بالاستبداد عندما يتزلفون لها ويزينون لها قبيح افعالها ويخضعون لها وينفذون اوامرها التي تنتهك حقوقهم، ويؤكد القرآن الكريم ان قوم فرعون هم الذين جعلوه يتمادى في استبداده لانهم كانوا هم الفاسقين، كما يظهر في قوله تعالى "فَاسْتَخَفَّ قَوْمَهُ فَأَطَاعُوهُ إِنَّهُمْ كَانُوا قَوْمًا فَاسِقِينَ"، وفيما يأتي بعض ممارسات التابعين التي تدفع القيادة الى الاستبداد(49):

- الخــوف من القيــادة والتخــاذل امامهــا والاذعان لجميـع قراراتهـا وممارسـاتها المنحرفة.
- التملق للقيادة وتبجيلها وتعظيمها والتسبيح بحمــدها وتأليههــا الى حــد القداســة وتأكيد الطاعة لها، وجعلهـا تعتقـد بانهـا هي البطل الذي يصـنع المعجـزات وان قراراتهــا فــذة وخلاقــة، بالإضــافة الى ذلــك وضــع صـورها وتماثيلهـا في كـل مكان، وتقديم الهدايا لها، ونظم الشعر في تمجيدها والهتاف باسـمها، وتـزيين قبيح افعالها رغم انهم غير مـوالين لهـا ويتمنــون الاطاحــة بها، ويــرى المفكـر الفرنســي "لابويســي" أن الطاغيــة ببساطة يستقوي بخنوع الجموع ويبتهج بانقيـادهم وخضـوعهم لـه، فيـوظفهم كأشـياء وقـوالب معـدة لخدمـة خيالـه الشخصـي ولتغذيـة إحساسـه المفـرط بالعظمــة الــذي لا يرتــوي حــتى يلبس التراب[50].
- توظيف امكاناتهم ومعرفتهم وخــبرتهم في خدمـة مصـالح القيـادة وتـبرير افعالهـا والتمـاس الأعـذار لسـلوكها، وتمكينهـا

من ليّ الحقائق لتبرير جوْرها وقسوتها (بــــالإكراه او بــــالإغراء بالمناصـــــب والمكتسبات والظْفَر بالترقيات).

- الظهـور امـام القيـادة بـأنهم عـاجزون عن ادارة أنفسهم بدونها.

ممارسات القيادة المستبدة

يظهر في القرآن الكريم ان فرعــون كان انموذجـا للقيـادة المسـتبدة، وفيمـا يأتي بعض من ممارساته:

- التكــبر بغــير حــق ويظهــر ذلــك في قولـه تعـالى "وَاسْـتَكْبَرَ هُـوَ وَجُنُـودُهُ فِي الْأَرْضِ بِغَيْرِ الْحَقِّ".
- الاسـتخفاف بـالآخرين ويظهــر ذلــك في قولــه تعــالى "فَاسْـتَخَفَّ قَوْمَــهُ فَأَطَاعُوهُ إِنَّهُمْ كَانُوا قَوْمًا فَاسِقِينَ".
- اجزال العطاء لمن يمكنّه من تحقيق اهدافه ويظهر ذلك في قولـه تعـالى "وَجَاءَ السَّحَرَةُ فِرْعَوْنَ قَـالُوا إِنَّ لَنَـا لَأَجْـرًا إِن كُنَّا نَحْنُ الْغَـالِبِينَ قَـالَ نَعَمْ وَإِنَّكُمْ لَمِنَ الْمُقَرَّبِينَ".
- فرض عقوبات صارمة على الاخــرين ويظهــر ذلــك في قولــه تعــالى "إِنَّ فِرْعَوْنَ عَلَا فِي الْأَرْضِ وَجَعَـلَ أَهْلَهَـا شِـيَعًا يَسْتَضْـعِفُ طَائِفَـةً مِّنْهُمْ يُـذَبِّحُ أَبْنَاءَهُمْ وَيَسْتَحْيِي نِسَاءَهُمْ"؟

اضرار القيادة المستبدة

تـترتب عن اسـتبداد القيـادات اضـرار كارثيـة تصـيب الجميـع (القيـادة والتـابعين والمنظمـة)، وقـد سُـئل مـروانُ بنُ محمـد آخـرُ ملـوك بـني أميـة: "مـا الـذي أضـعف مُلْكَك بعد قوة السلطان وثبات الأركـان؟" فقال: "الاسـتبدادُ بـرأيي"[(51)]، وفيمـا يـأتي اضرار الاستبداد:

- تعيش القيـادة المسـتبدة عزلـة نفسـية وسط تابعين غير موالين لهـا ولا يثقـون بهـا، ويرفضـون اقامـة علاقـات معهـا ويتحينون الفرص للتخلص منها.
- انتكاس المنظمات والأمم.
- يصـبح التـابعون أكوامـاً بشـرية مشـبعة بالأنانيـات الفرديـة، ويتجسـس بعضـهم

على البعض، ولا يَثِقــــون بانفســــهم، وتتقلّص فرصهم في الإبداع والإنجاز.

- تشغل القيادة التابعين بسفاسف الامور لكيلا يســتطيعوا تشــخيص انحرافاتهــا واخطائها وظلمها.
- تعطيــل طاقــات التــابعين وانخفــاض انتاجيتهم كميا ونوعيا.
- احجــام التــابعين عن تزويــد القيــادة بالمعلومـات والمقترحـات الـتي تعينهـا على تحقيق الأهداف وتصويب خططهــا وقراراتها، وتمكنها من تُوظـف المـوارد المتاحـة في تحقيـق اهـداف الشخصـية للقيادة.
- انتشــــار الفســــاد المــــالي والإداري والأخلاقي.
- احتــــدام الصــــراعات بين التــــابعين والقيادة.
- زج التــابعين في حــروب مــع الاخــرين تهلك الحـرث والنسـل وتـوردهم مـوارد التهلكــة كمــا فعــل فرعــون الطاغيــة، ويؤكد هذا قوله تعالى "يَقْدُمُ قَوْمَهُ يَـوْمَ الْقِيَامَــــةِ فَــــأَوْرَدَهُمُ النَّارَ وَبِئْسَ الْــوِرْد

الْمَـوْرُودُ وَأُتْبِعُـوا فِي هَـذِهِ لَعْنَـةً وَيَـوْمَ الْقِيَامَةِ بِئْسَ الرِّفْدُ الْمَرْفُودُ"[52].

التابعون يصنعون القيادة المستبدة

يؤكـد المفكـر الفرنسـي لابويسـي للتـابعين بـانهم هم الـذين يصـنعون القيادة المستبدة فيخاطبهم قائلا: "كـل هذا الخراب وهذا البـؤس وهـذا الـدمار يـأتيكم لا على يـد أعـدائكم بـل يـأتيكم على يد العدو الذي صنعتم أنتم، والـذي تمشون إلى الحرب بلا وجل من أجلـه، ولا تنفـرون من مواجهـة المـوت بأشخاصكم في سبيل مجده، هذا العدو الذي يسودكم إلى هذا المـدى ليس لـه إلا عينان ويدان وجسـد واحـد ولا يملـك شـيئاً فـوق مـا يملكـه أقلكم على كـثرتكم، الـتي لا يحصـرها العـد إلا مـا أسـبغتموه عليـه من القـدرة على تدميركم، فأنى له بالعيون التي يتلصص بها عليكم إن لم تقرضوه إياها؟ وكيـف لـه بـالأكف الـتي بهـا يصـفعكم إن لم

ثانيا: القيادة الديمقراطية

تتميز القيادة الديمقراطية بانها منتخبة من قبل التابعين، وتستمد سلطتها من قبولهم لها وليس من سلطتها الرسمية، وتدرك انها مهما طال مقامها فهي إلى رحيل، وتبدأ بنفسها في تنفيذ ما تدعو اليه[8]، ولا تنفرد بوضع الخطط واتخاذ القرارات وانما توفر للتابعين فرصا واسعة لمشاركتها في تلك المجالات، وتدرك ان عملها يتطلب منها الشجاعة والكفاءة والمؤهلات المطلوبة لتحقيق الاهداف، وتؤمن ان خططها واهدافها وقراراتها واساليبها ووسائلها واعمالها وسلوكها خاضعة لتقويمهم، وانها خاضعة للمساءلة والمحاسبة من قبلهم، وتؤمن بأهمية التعددية في اثراء تصوراتها.

وتستقطب القيادة الديمقراطية تابعين اكفياء وشجعان للعمل معها وتعمل معهم على أساس فريق متعاون يشد بعضه بعضا، وتجعل علاقاتها معهم ايجابية لكي تحفزهم للولاء لها والثقة بها، وتقر بحقهم في الاختلاف معها، ولا تفرض اراءها

عليهم، وتوفر لهم فرصا واسعة للتحاور معها وتشجعهم على التفكير المستقل والنقد والنقد الذاتي، وتحفزهم لعرض مشكلاتهم عليها، وتغرس الثقة فيهم، وتجعلهم يشعرون بأهمية اسهاماتهم وانجازاتهم، وتعرض عليهم عدة اقتراحات عندما يحتاجون إلى المشورة وتترك لهم حرية الاختيار في ضوء قدراتهم وميولهم، ولا تخشى من تطورهم المهني والوظيفي، وتعتمد الموضوعية في تقويمهم ومكافأتهم.

فوائد تطبيق الديمقراطية في القيادة

تنبثق من تطبيق الاساليب الديمقراطية في القيادة فوائد عديدة منها: الاسهام في تطوير المنظمات، وتعزيز ثقة التابعين بأنفسهم ورفع معنوياتهم وتمكينهم من تحقيق اهدافهم وحاجاتهم وتجعلهم شركاء لها في النجاحات.

اما الفوائد التي تحققها القيادة فهي ان

التابعين يضيفون امكاناتهم الى امكاناتها ويمدونها بالمعلومات التي تعينها على بلوغ الاهداف المشتركة، ويبصرونها بالانحرافات والمشكلات وكيفية اجتنابها، ويدعمونها في الازمات ويمكنونها من تنفيذ اعمالها بكفاءة.

القيادة الديمقراطية ترفض صمت التابعين

عانى الرئيس السابق رونالد ريكان Ronald Reagan على يد من يدعون انهم اصدقاؤه الذين رفضوا قول الحقيقة المُرّة له اكثر مما عانى من اعدائه المزعومين، وقد كتبت زوجته نانسي ريكان Nancy Reagan في مذكراتها بعنوان "دوري انا" My Turn انها وبخت نائبه حينذاك جورج بوش George Bush عندما تقدم اليها وليس الى الرئيس بتحفظاته حول رئيس العاملين في البيت الابيض، وقالت له "اتمنى لو تقول ذلك لزوجي، فانا لا استطيع ان اكون الشخص

ثالثا: القيادة الحرة

توضح القيادة الحرة للتابعين الخطوط العريضة للأهداف التي يتعين تحقيقها وتحدد لهم السياسات والاساليب التي تمكنهم من الوصول الى الاهداف، وتفوضهم صلاحيات واسعة وتمنحهم فرصة المشاركة في صنع القرارات واتخاذها، وتجعل توجيهاتها لهم في اضيق نطاق ممكن، وتتبع سياسة الباب المفتوح معهم وتنظم علاقاتها معهم على اساس تبادل الثقة التعاون والولاء.

ويكون نمط القيادة الحرة ملائما جدا لقيادة الباحثين واساتذة الجامعات والقادرين على ادارة انفسهم ذاتيا، وقد اخذت المجتمعات المتقدمة بهذا النمط في تلك المنظمات فارتقت بمستوى الإبداع في جميع المجالات وتربعت على

اعلى مراتب الكفـاءة في العلم والتقنيـة، بينمـا لا تعتمـد مثيلاتهـا في المجتمعـات المتخلفـة هـذا النمـط فمـنيت بانتكاسـات على جميع الصعد.

رابعا: القيادة الموقفية

طور نموذج القيادة الموقفية كل من بول هيرسي وكيـنيث بلانشـارد في مركـز دراسـات القيـادة في الولايـات المتحـدة الامريكيـة في أواخـر السـتينات، وهمـا يعتقـدان ان المواقـف هي الـتي تخلـق القيـادات وان القيـادات تمثـل انعكاسـات مواقف معينـة في البيئـة الـتي تعمـل في اطارهـا، ولا يوجـد قائـد يصـلح لجميـع المواقف(9).

وتتـولى القيـادة الموقفيـة رفـع ثقـة التـابعين بأنفسـهم، وتمنحهم الصـلاحيات وتشـركهم معهـا في صـنع القـرار، وتأخـذ

بعين النظر الاختلافـات بينهم في الكفـاءة والحماس عندما تكلفهم بالأعمال، وتحــدد أسلوبها القيـادي بنـاء على نضـج التـابعين وتطــورهم، وتهتم ببعــدين همــا التوجيــه والحفز وعلى النحو الآتي:

- تزيد من اهتمامها بتوجيه التابعين عندما تكون كفاءتهم متدنية وتنقصهم الخبرة والمهارة المطلوبة لإنجاز الاعمال.
- تهتم بتشجيع التابعين اذا كانوا اكفياء ولكن حماسهم متدن.
- ترفع من جرعتي التوجيه والتشجيع عندما تلحظ تدني حماس التابعين وكفاءتهم وخبرتهم ومهاراتهم.
- توفر الفرصة للتابعين المتحمسين وذوي الكفاءة لإبداء الآراء وتستمع إليهم، وتفوضهم الصلاحيات.

ويتطلب نمط القيادة الموقفية من القيادة تنمية التفاعل الايجابي بينها وبين التابعين والزامهم بتوجيهاتها والاهداف التي يتعين تحقيقها، وفي ذات الوقت تؤسس علاقاتها معهم في ضوء معطيات

بيئة العمل والبدائل والخيارات المتاحة وامكاناتهم واهدافهم ورغبتهم في العمل.

خامسا: القيادة الضعيفة

تكون القيادة ضعيفة اما لأنها لا تمتلك القوة المطلوبة أو انها لا توظف القوة المتاحة لها بكفاءة في الموقف المناسب، وتكون مترددة في اتخاذ القرارات المهمة، وتدع الامور كما هي خوفا من الفشل، وتخشى من حمل المسؤولية وتفوض التابعين صلاحيات واسعة الى الحد الذي يختفي فيه دورها، وتؤكد الوقائع ان القيادات الضعيفة تكون سببا في اخفاق التابعين والمنظمة نتيجة للأسباب الاتية(53):

- ضعف مستوى امتثال التابعين لقرارات القيادة وتعليماتها.
- تبادل الاتهامات بين القيادة والتابعين في حال الاخفاق في تحقيق الاهداف.
- ظهور مراكز قوى في المنظمة تمنح الاولوية لمصلحتها عندما تتقاطع مع مصلحة المنظمة.
- تخاذل القيادة امام الاخرين.

سادسا: القيادة الخادمة

قــد يبــدو للكثــير أنّ كلمــتي القائــد والخادم متضادتان، فالقيـادة مرتبطـة في أذهان جميع الافراد بانها هي الـتي تحـرك التابعين تبعا لأوامرهـا، ولكن الواقـع اثبت ان هذا الاسلوب في القيادة لم يعد قـادرا على تحقيـق الاهـداف المطلوبـة منـه في ضـوء التطـورات السياسـية والاقتصـادية والاجتماعية والثقافية التي ادت الى تزايد مساحة الحرية التي يتمتع بها التابعون[54].

وتؤكــد الوقــائع ان القائــد في نمــط القيــادة الخادمــة يكــون خادمــا للتــابعين ومحبـــــا لهم ويهتم بهم ويــــــرغب في مســاعدتهم ويقــدمهم على نفســه دون انتظــار مقابــل منهم، ويكــون متواضــعا ويتحلّى بالهدوء والوداعة، ويتمتع بالحكمــة الـــتي تمكنـــه من الفـــوز بحبهم وثقتهم وتعـــاونهم وولائهم وتفـــانيهم في تنفيـــذ المهـام الـتي يعهـد بهـا اليهم كتعبـير عن رغبتهم في التعـاون معـه، وقـد كتبـه أحـد الجنود عن قائـده قـائلا "كنـا نطلـق عليـه

القائد المحبوب لأنّه كان يهتم بنا أكثر من اهتمامنا نحن بانفُسنا، وكثيراً ما كان ينحني على الأرض ليعتني بقَدَم أحد الجنود الملتهبة او المجروحة، ويداوي جراحنا، فأثَّر بنا جميعا بسبب اهتمامه ولمساته المتواضعة الرقيقة، وهكذا زاد حبنا واحترامنا له".

وتظهر القيادة الخادمة في الجمعيات الخيرية ومؤسسات المجتمع المدني والعمل العام والتطوعي والخدمة العامة والنقابات المهنية والعمالية حيث يمدّ القائد التابعين بالحقائق والطاقة والموارد والمعلومات وكل ما يحتاجونه لتنفيذ المهام على أكمل وجه.

القيادة الخادمة



في يوم 28 مايو / أيّار من عام 1970 اصاب لُغم أرضي جندياً تابعاً للكتيبة التي كان يقودها الجنرال نورمان شوارسكوفNorman Schwarzkopf،

س

بال

- تمتلك فهما جيدا للاهداف التي تسعى اليها والاعمال التي تمارسها والاشخاص الذين تعمل معهم والمواقف التي تعمل في اطارها والامكانات والفرص المتاحة لها والتحديات التي تواجهها.
- تؤمن باهمية التغيير، وتتولى تنفيذ عمليات تغيير تسهم في تمكين المنظمة من الاستمرار والتطور بكفاءة عالية.
- تعتمد انماط عمل تجعل النمو والتطور في المنظمة لا يتوقفان.
- تحترم الافكار الجديدة، وتقدم مكافآت مجزية لمن يقدمها.
- تؤمن باهمية العمل الجمعي، وتعمل على تفعيله.
- تسعى جاهدة لتطوير الثقة والتعاون

والاحترام بينها وبين التابعين.

- لديها الاستعداد الكامل للاعتراف بالاخطاء التي تقترفها، وتسعى لجعل اخطائها في اقل مستوى ممكن في المستقبل.
- تتخذ قرارات استراتيجية تسهم في تحقيق التميز للمنظمة.
- تحدد اولويات العمل، وتوفر مستلزماته.

معضلات القيادة المعاصرة

تنبع معضلات القيادة المعاصرة مما يأتي:

- تقع عليها مسؤولية تحقيق أهداف استراتيجية مهمة تحقق نقلة نوعية لها تأثيرات ايجابية في التابعين والمنظمة.
- تعمل في بيئة غير مستقرة وفيها منافسة شديدة وتحديات كبيرة وتحدث فيها تغيرات غير متوقعة على جميع الصعد (السياسية والاقتصادية والاجتماعية والعلمية والتقنية)

معظمها خارج سيطرتها، وتتزايد فيهـا احتمــالات نقص الفــرص والمــوارد، وتزدحم بأحداث وإشكالات ومفاجـآت ليس بالإمكان تفاديها.

- تلبية طلبات زبائن تتغير باستمرار.
- حفز تـابعين مختلفين في طموحـاتهم وطلباتهم وتطلعـاتهم لتنفيـذ الاعمـال المطلوبة لتحقيق الأهداف.
- يتوقـع الجميـع منهـا التمـيز والجـرأة والمجازفة والشـجاعة وطـرق ابـواب غـير مسـبوقة رغم ضـبابية المواقـف والتحــــديات ونقص المســــتلزمات المطلوبة.

وســوف تــزداد صــعوبة القيــادة في المســتقبل بســبب التغــيرات الكبــيرة والمتســارعة الــتي ستشــهدها جميــع القطاعــــات (الاقتصــادية والسياســية والعلمية والاجتماعية وغيرها) وتزايـد عـدم الاستقرار والمنافسـة والتحـديات في بيئـة العمل.

وقـد اوضـح الرسـول محمـد لأبي ذر الغفاري رضي الله عنـه معضـلات القيـادة قبل أكثر من اربعة عشر قرنا عندما طلب أن يؤمره على بعض العمال قائلا "يا أبا ذر إنك ضعيف، وإنها امارة، وإنها يوم القيامـة خزي وندامة، إلا من أخذ بحقها وأدى الذي عليه فيها" كمـا قـال "إنكم ستحرصـون على الإمارة وستكون ندامة يوم القيامـة"، وقال ايضا "إن شئتم أنبـأتكم عن الإمـارة، أولها ملامة وثانيها ندامة وثالثها عذاب يوم القيامـة، إلا من عـدل"، كمـا حـذّر من اناطة مسؤولية القيادة لعاشـقي السـلطة والمتهالكين عليها، فقـد روي أنّ رجلا قـال له يا رسول الله، استعملني؟ فـردّه النـبيّ قائلا "إنّا لا نستعمل على عملنا من أراده" وعلّق أبو الوليـد على هـذه الروايـة بقوله "السرّ في ذلك أنّ الولايات أمانـات، وتصـريف في أرواح الخلائـق وأمـوالهم، والتسرع إلى الأمانة دليل على الخيانة، ولا يخطبها إلا من يريد أكلها، وإذا اؤتمن خائن على موضـع الأمانـات كـان كمن اسـترعى الـذئب على الغنم، وهـذه الخصـلة تفسـد قلوب الرعايا على ملوكها: لأنّه الرعايـا إذا

اهتضمت حقوقهم واكلت أموالهم فسـدت نيّاتهم، وأطلقوا ألسـنتهم بالـدعاء عليهـا"، وهذا ما جعل الأخيـار والصـلحاء يتحرجـون من قبـول الامـارة "القيـادة" ويعـدونها من موجبات الاغراء والانحـراف والتعـالي على الناس.

المبحث الثاني

تطبيقات القيادة الإدارية في المنهج الإسلامي



المنهج الإسلامي القيادة الصالحة التي تسهم في تزكية الافراد وتخرجهم من الضلالة وتطورهم وتهتم بهم من بين أهم المتطلبات الأساسية لرفع شأن الأمة الإسلامية ومنظماتها نظرا لدورها الفاعل والمؤثر في توحيد جهود العاملين، وتوظيف إمكاناتهم وقدراتهم في المجالات التي تسهم في تحقيق أهداف العباد وتعمير البلاد[1]، ولذلك اعدها رحمة مهداة من الله تعالى في قوله تعالى "لَقَدْ مَنَّ اللَّهُ عَلَى الْمُؤْمِنِينَ إِذْ بَعَثَ فِيهِمْ رَسُولًا مِّنْ أَنفُسِهِمْ يَتْلُو عَلَيْهِمْ آيَاتِهِ وَيُزَكِّيهِمْ وَيُعَلِّمُهُمُ الْكِتَابَ وَالْحِكْمَةَ وَإِن كَانُوا مِن قَبْلُ لَفِي ضَلَالٍ مُّبِينٍ"[2].

مفهوم القيادة في القران الكريم

لم يظهر مصطلح القيادة في القرآن الكريم بلفظه لكن ورد بعدة الفاظ مقاربة منها لفظ الامامة كما في قوله تعالى "وَاجْعَلْنَا لِلْمُتَّقِينَ إِمَامًا"[3]، وأتى بلفظ الحكم كما في قوله تعالى "وَلَقَدْ آتَيْنَا بَنِي إِسْرَائِيلَ الْكِتَابَ وَالْحُكْمَ وَالنُّبُوَّةَ وَرَزَقْنَاهُم مِّنَ الطَّيِّبَاتِ وَفَضَّلْنَاهُمْ عَلَى الْعَالَمِينَ"[4]، وجاء بلفظ الملك كما يظهر في قوله "وَقَالَ الْمَلِكُ ائْتُونِي بِهِ أَسْتَخْلِصْهُ لِنَفْسِي فَلَمَّا كَلَّمَهُ قَالَ إِنَّكَ الْيَوْمَ لَدَيْنَا مَكِينٌ أَمِينٌ"[5]، وجاء بلفظ خليفة، كما يتجلى في قوله تعالى "يَا دَاوُودُ إِنَّا جَعَلْنَاكَ خَلِيفَةً فِي الْأَرْضِ فَاحْكُم بَيْنَ النَّاسِ بِالْحَقِّ وَلَا تَتَّبِعِ الْهَوَىٰ فَيُضِلَّكَ عَن سَبِيلِ اللَّهِ"[6].

أهمية القيادة في المنهج الإسلامي

يمثل القادة في ضوء المنهج الإسلامي ظل الله في الأرض، وأمناءه على عباده كل حسب موقعه، وهم الاسوة حسنة للتابعين في جميع الأفعال والأقوال، وانه امرهم على عباده وبلاده ليحكموا بين خلقه بالعدل والانصاف، ويعينوا الضعفاء ويرحموا اهل البلاء، ويقمعوا الظلمة،

ويلزموا الناس بتطبيق احكام الشريعة في المعاملات والعبادات وتوظيف الإمكانات المتاحة في الأنشطة التي تحقق النفع والفوائد للمنظمات والعاملين فيها والمجتمع بكفاءة عالية.

وتكون أهمية القيادة للتابعين كأهمية الرأس لبقية أعضاء الجسد، فكل أعضاء الجسد مهيأة لحمله، ومسخرة لتنفيذ التوجيهات التي تصدر عنه، ولهذا لا بقاء ولا قوام للجسد إلا معه سليما معافى، ويتسبب عن فساده فساد الجسد كله وعجزه عن أداء وظائفه.

ونظرا لأهمية القيادة في تحقيق أهداف العباد وتعمير البلاد على وفق شريعة الله فرض الله لها حسن الطاعة والتوقير وجعل من يشغل موقعها إماما للاخرين ما دام يطيع الله ورسوله ﷺ، ويتولّيها الافضل خُلُقاً وخبرة وكفاءة وقدرة على حفز الاخرين الى الانجذاب اليه والتعاون معه في السراء والضراء، ويكون شريكا لهم اكثر مما هو موجِّه لهم،

ويعينهم على تحقيق النجاحات المنشودة بدلا عن التسلط عليهم[7]، وكانت غايته سامية، ونفسه صافية وعامرة بالمحبة والتعاون والإيثار والطموح والتواضع، وزكت بالفضائل وتحررت من الأنانية ومطامع الدنيا ومغانمها وانتهت عن السوء والهوى والحقد والكبر.

أهداف القيادة في المنهج الإسلامي

يتفق الجميع على ان القيادة ينبغي ان تحدد لها اهدافا موضوعية واضحة ودقيقة وقابلة للتحقيق وتقنع الاخرين بأهميتها وتحدد متطلبات تحقيقها، وقد كان اهداف الرسول محمد هي[8]:

1. تقويض النظام القائم آنذاك، وفي ذات الوقت الشروع في إقامة نظام جديد.
2. تأسيس دولة خير أمة أخرجت للناس على وفق مبادئ الشريعة الإسلامية التي لا تحل حراما ولا تحرم حلالا في جميع المعاملات والعبادات.

3. تحقيق أهداف العباد دون استثناء.
4. إقامة مجتمع يسوده العدل والتكافل الاجتماعي والتعاون بين جميع الأفراد.
5. توظيف الإمكانات المتاحة لخير العباد واعمار البلاد.

وقد استمدت قيادة الرسول محمد القدرة على تحقيق الأهداف التي تسعى إليها من ما يأتي:

1- وجود رسالة إلهية هدفها مرضاة الله تعالى دون سواه، والارتقاء بالإنسانية على وفق أحكامه في العبادات والمعاملات.
2- تميز الرسول محمد بصفات وسمات شخصية قيادية فذة وفريدة ومؤثرة في الاخرين قبل أن يكلف بتبليغ الرسالة، فقد كان يسمى الصادق الأمين، وكان على خلق عظيم، ويؤكد هذا قوله تعالى "وَإِنَّكَ لَعَلَى خُلُقٍ عَظِيمٍ "[9]، وقد أسهمت هذه الصفات والسمات بصورة إيجابية في حفز الأفراد إلى الاقتناع بالرسالة الإلهية

المكلف بتبليغها، والمجاهدة معه في سبيل تحقيق أهدافها.

3- ايمان القيادة والصحابة الكرام الصادق والمطلق برسالة الاسلام واستعدادهم للتضحية من اجلها بأموالهم وأنفسهم ومراكزهم الاجتماعية وبكل عزيز ونفيس تعبيرا عن أيمانهم بشرعية تلك الرسالة وقدسيتها، وأهمية أهدافها، وقد أشار إلى ذلك قوله تعالى "الَّذِينَ آمَنُوا وَهَاجَرُوا وَجَاهَدُوا فِي سَبِيلِ اللَّهِ بِأَمْوَالِهِمْ وَأَنْفُسِهِمْ أَعْظَمُ دَرَجَةً عِنْدَ اللَّهِ وَأُولَئِكَ هُمُ الْفَائِزُونَ"[10].

اختيار القيادة في المنهج الاسلامي

الزم المنهج الاسلامي قبل اربعة عشر بضرورة اختيار القيادة من قبل التابعين ويؤكد ذلك قول الرسول محمد : "لا يحل لثلاثة أن يكونوا بفلاة من الأرض إلّا أمَّروا عليهم أحدهم"، فالأصل في القيادة في المنهج الاسلامي انها تكون منتخبة في ضوء سماتها الاخلاقية ومهاراتها وخبراتها ومعلوماتها، وقدرتها على قيادة التابعين

الى مــا يطمحــون اليه وليس بــالإكراه ولا بشراء الذمم، وقد قال الرسـول محمـد لعبد الرحمن بن سمرة "لا تطلب الإمـارة، فإنك إن طلبتهـا فأوتيتهـا وكِّلتَ إليهـا، وإن لم تطلبها أعِنْتَ عليها".

كمـــا يتوقـــف اســـتمرار القيـــادة في موقعهـا على وفـق المنهج الاسـلامي على نتـائج تقـويم التـابعين لخططهـا وقراراتهـا وسلوكها وادائها اثناء تبوئها موقـع القيـادة، فهي تستمر في موقعهـا اذا تـبين لهم انهـا ملتزمة بمنهجها ورسالتها ولا تنتهـك قيمهم ومبـادئهم وتمكنهم من بلـوغ أهـدافهم ولا تقـــودهم إلى التهلكـــة ولا تـــوظفهم في تحقيــق مصــالحها ولا تبخســهم حقــوقهم، وفي خلاف ذلك تسحب منها الثقة ويفرض عليها التخلي عن القيادة.

صناعة القيادة في المنهج الاسلامي

اعتمد المنهج الاسلامي منذ القرن السابع الميلادي صناعة القيادة، اذ يصطفي الله تعالى من بين الناس افرادا على خلق عظيم يمتلكون مواصفات تجعلهم قدوة للآخرين، ويظهر ذلك في قوله تعالى "اللَّهُ يَصْطَفِي مِنَ الْمَلَائِكَةِ رُسُلًا وَمِنَ النَّاسِ[11]، ويمد الله تعالى رسله بالحكمة وبمنهج يستهدف اخراج الناس من الظلمات الى النور وبالخير في الدنيا والاخرة ويزيدهم بسطة في الجسم ويعدهم اعدادا متقنا، ويمدهم بالعلم والحكمة والشجاعة والصبر، ويتبين ذلك في قوله تعالى "وَأَنزَلَ اللَّهُ عَلَيْكَ الْكِتَابَ وَالْحِكْمَةَ وَعَلَّمَكَ مَا لَمْ تَكُن تَعْلَمُوَكَانَ فَضْلُ اللَّهِ عَلَيْكَ عَظِيمًا"[12]، وقوله تعالى "وَقَالَ لَهُمْ نَبِيُّهُمْ إِنَّ اللَّهَ قَدْ بَعَثَ لَكُمْ طَالُوتَ مَلِكًا قَالُوا أَنَّىٰ يَكُونُ لَهُ الْمُلْكُ عَلَيْنَا وَنَحْنُ أَحَقُّ بِالْمُلْكِ مِنْهُ وَلَمْ يُؤْتَ سَعَةً مِّنَ الْمَالِ قَالَ إِنَّ اللَّهَ اصْطَفَاهُ عَلَيْكُمْ وَزَادَهُ بَسْطَةً فِي الْعِلْمِ وَالْجِسْمِ"[13]، فضلا عن ذلك يدربهم على كيفية مواجهة المشكلات والتحديات، فمثلا درّب الله تعالى موسى عليه السلام قبل ان

يبعثه لفرعون وقومه على كيفية مواجهة الموقف عندما تصبح العصا التي يتوكأ عليها ويهش بها على غنمه افعى تأفك ما يُلقيه سحرة فرعون.

بالإضافة الى ذلك بين الله سبحانه وتعالى لرسله ان الموارد المتاحة لهم يمكن توظيفها في مجالات اخرى غير معروفة لهم وللآخرين، فمثلا بيّن لموسى عليه السلام ان للعصى التي في يده شأناً اخر أعظم من التوكؤ عليها وهش ورق الشجر على الغنم والدفاع عن النفس وسوق الدواب وغير ذلك، وبإمكانه توظيفها بأذن الله تعالى في مقاصد اخرى، فقد جعل الله تعالى تلك العصا حية تسعى ذات روح تلقف كل ما يصنعه سحرة فرعون، كما يظهر في قوله تعالى "وَأَلْقِ مَا فِي يَمِينِكَ تَلْقَفْ مَا صَنَعُوا إِنَّمَا صَنَعُوا كَيْدُ سَاحِرٍ وَلا يُفْلِحُ السَّاحِرُ حَيْثُ أَتَى"[14]، كما اوحى الى موسى عليه السلام ان يضرب بها البحر لينفلق فيعبر هو ومن معه بسلام، "فَأَوْحَيْنَا إِلَىٰ موسى أَنِ اضْرِبْ بِعَصَاكَ الْبَحْرَ فَانْفَلَقَ فَكَانَ كُلُّ

فِرْقٍ كَالطَّوْدِ الْعَظِيمِ"[15]، ويضرب بها الحجر لتنفلق منه عيون الماء ويسقي القوم منها "وَإِذِ اسْتَسْقَىٰ مُوسَىٰ لِقَوْمِهِ فَقُلْنَا اضْرِب بِّعَصَاكَ الْحَجَرَ فَانفَجَرَتْ مِنْهُ اثْنَتَا عَشْرَةَ عَيْنًا قَدْ عَلِمَ كُلُّ أُنَاسٍ مَّشْرَبَهُمْ"[16]، فضلا عن ذلك قص الله تعالى على الرسول محمد قصص الرسل الذين سبقوه لاخذ العبر وليثبّت فؤاده ويجعله على بينة من صبرهم وشجاعتهم عند الصعوبات والتحديات، "وَكُلًّا نَّقُصُّ عَلَيْكَ مِنْ أَنبَاءِ الرُّسُلِ مَا نُثَبِّتُ بِهِ فُؤَادَكَ وَجَاءَكَ فِي هَٰذِهِ الْحَقُّ وَمَوْعِظَةٌ وَذِكْرَىٰ لِلْمُؤْمِنِينَ"[17]، وقوله تعالى "نَحْنُ نَقُصُّ عَلَيْكَ أَحْسَنَ الْقَصَصِ بِمَا أَوْحَيْنَا إِلَيْكَ هَٰذَا الْقُرْآنَ وَإِنْ كُنْتَ مِنْ قَبْلِهِ لَمِنَ الْغَافِلِينَ"[18]، وقوله تعالى "فَاصْبِرْ كَمَا صَبَرَ أُولُو الْعَزْمِ مِنَ الرُّسُلِ وَلَا تَسْتَعْجِلْ لَهُمْ"[19].

نمط القيادة في المنهج الإسلامي

يتجلى لمن يطّلـــــــــــع على المنهج الاسلامي بصورة واضحة ان القيـادة ينبغي ان تنتخب من قبل التابعين بحرية تامة في

ضـوء كفاءتهـا وخبراتهـا وسـلوكها وتلـتزم بالشـورى "فيمـا لا نص صـريح فيـه في القران الكريم واحاديث الرسول صلى الله عليـه وسـلم" والعـدل وقبـول التعدديـة والاختلاف والمفاضـلة بين المتقـدمين لشـغل الوظـائف في المنظمـات على اسـاس المـؤهلات، وتشـرك التـابعين في جميع عمليات التخطيط واتخـاذ القـرارات، ولا تبخسـهم حقـوقهم ولا تبغي عليهم وتمكنهم من تحقيق أهـدافهم المشـروعة، وفق رؤية مستوعبة مقتضيات التطـور في جميع القطاعات الاقتصـادية، وان لا تكـون مستبدة ومنعا للمشكلات التي تـترتب عن الاستبداد واضـراره الفادحـة الـتي تصـيب الجميـع (التـابعين والمنظمـة والقيـادة) ولا تنساق وراء مصالحها الشخصية.

القيادة المستبدة في المنهج الاسلامي

يعد فرعون مصر رمزا لكل القيادات المستبدة الظالمة، وقد جعله الله سبحانه وتعالي عبرة لمن يعتبر في قوله تعالى "فَجَعَلْنَاهُمْ سَلَفاً وَمَثَلاً لِّلآخِرِينَ"، فقد خسر الدنيا والاخرة هو واتباعه بسبب استبداده وطغيانه، ويعرض الاتي بعضاً من ممارساته:

مرتكزات القيادة في المنهج الإسلامي

- موقع القيادة حق مشروع متاح لجميع الأفراد، و لا يتسنمه الا من تتوفر فيه سمات ومهارات تؤهله لشغل هذا الموقع بكفاءة، ويؤكد هذا احدهم قائلا:

"اذا لم يكن صدر المجالس سيدا فلا خير فيمن صدرته المجالس"

- القيادة والتابعون شركاء ويشكلون فريق عمل متعاون يسعى لتحقيق اهداف المنظمة في ضوء الامكانات

والفــرص المتاحــة والتحــديات الــتي تــواجههم، ويتحملــون معــا المســؤولية عن نجاحـات المنظمـة واخفاقاتهـا في إطار علاقة ايجابية مؤسسة على الثقة والـــولاء والتعـــاون وقبـــول الاختلاف والتعددية والاستعداد لمواجهة التغيرات والازمات والتحديات والمنافسة.

- تقـــع على القيـــادة مســـؤولية متابعـــة التغـيرات في قـوة المنظمـة وضـعفها واتخــاذ الإجــراءات الــتي تعــزز قــوة المنظمة[20].
- مراعاة المرونة في الخطـط والاهـداف والقــرارات والســلوك والعلاقــات مــع التابعين وبيئة المنظمة.
- والزام القيـادة بالشـورى الـتي تزيـد ذا الرأي المرضي بصـيرة وتفيـد المتحـير رشدا والحـازم اللـبيب معرفـة ويقينـا، وتؤكد الدراسات ان مـا تنتجـه العقـول المختلفــة مجتمعــةً اعظم واهم ممــا ينتجه عقل الفـرد الواحـد مهمـا امتلـك من معلومات وخبرات وقدرات، ولذلك اكد الله تعالى على الشورى في قولــه تعــالى "فَبِمَــا رَحْمَــةٍ مِنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ

وَلَوْ كُنْتَ فَظّاً غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِــكَ فَــاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْــتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَــوَكِّلِين"[(21)]، وقـد كـان الرسـول محمـد والخلفـاء الراشدون لا يبرمون أمـرا ولا يتخـذون قرارا في جميع الأمـور دون استشـارة باستثناء الحـالات الـتي وردت بصـددها نصـوص واضـحة وصـريحة في القـران الكــريم ولا مجــال فيهــا للاستشــارة والاجتهاد، ويؤكـد هـذا أن القيـادة على وفــق المنهج الإســلامي تــؤمن بأهميــة آراء التــــابعين وتحترمهــــا وتحفــــزهم للمشــــاركة في التخطيــــط وصــــنع القـرارات وتقـديم الآراء والمقترحـات لاجل تحقيق اهـداف الجميـع (القيـادة والمنظمة والتابعين).

- الإيمــــان بأهميــــة التــــداول الســــلمي للمواقــــع القياديــــة، ورفض تقــــديس القيادات أو عبادتها، وقد اكـد ذلـك أبـو بكر الصديق عندما خرج t إلى النــاس يوم وفـاة الرسـول محمد r في قولـه "من كان يعبد محمدا فـان محمـدا قـد

مات ومن كان يعبد الله فـان اللــه حي لا يموت".

- تنظم العلاقـــة بين القيـــادة والتـــابعين على أساس الشدة التي لا جبرية فيها، واللين الـــذي لا وهن فيـــه، فلا ينبغي للقيادة أن تكون شديدة دائما ولا تكون لينـة باسـتمرار، إنمـا عليهـا أن تحسـن التصرف في ضوء معطيـات المواقـف، ويؤكد الخليفة عمر هذا في قوله "إن الأمـر لا يصـلح فيـه إلا اللين في غـير ضعف، والقوة في غير عنف" [22].
- تخضـع القيـادة نفسـها لنفس النظـام الذي يخضع له التـابعون دون تميـيز إلا بالتقوى والأعمال الصالحة.
- لا يعفي موقـع القيـادة من يشـغله من المحاســبة والمســاءلة، إنمــا تكــون محاســبته على أشــدها نظــرا للــدور الخطــير الــذي يلعبــه في التــأثير في مســـتقبل التـــابعين والمنظمـــات والشعوب.
- توظـف القيـادة أسـاليب مختلفـة في إدارة التابعين نظرا لاختلافهم من حيث الكفـــاءات والقـــدرات والاهتمامـــات

والإمكانـــات والحاجـــات، عملا بقولـــه تعالى "وَضَرَبَ اللَّهُ مَثَلاً رَجُلَيْنِ أَحَدُهُمَا أَبْكَمُ لا يَقْدِرُ عَلَى شَيْءٍ وَهُـوَ كَـلٌّ عَلَى مَـوْلاهُ أَيْنَمَـا يُوَجِّهْـهُ لا يَـأْتِ بِخَيْـرٍ هَـلْ يَسْتَوِي هُوَ وَمَنْ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَهُـوَ عَلَى صِرَاطٍ مُسْتَقِيمٍ" (23).

- تحقق القيادة التوازن في الاهتمام بين ثلاث متغـــيرات مهمـــة هي: العبـــادة والإنتاجيــة والعلاقــات الاجتماعيــة، فلا ينبغي لها أن تولي العبادة جل اهتمامها على حســاب إهمــال أهميــة الإنتاجيــة والعلاقـــات الاجتماعيـــة، ولا ينصـــب اهتمامها على الإنتاجية وتغض الطــرف عن تنميــة العلاقــات الاجتماعيــة بينهــا وبين العـــاملين على وفـــق أســـاليب إنســـانية على التعـــاون على الـــبر والتقوى، ولا يكون كل اهتمامها منصــبا على تطــوير العلاقــات الاجتماعيــة مــع العــاملين وإشــباع حاجــاتهم وتحقيــق أهدافهم على حساب الاهتمام بالعبــادة والإنتاجية.
- تتحمــل القيــادة وزر أعمالهــا وأقوالهــا ووزر الـــذين يعملـــون على وفـــق

توجيهاتها ومسؤولية[24]، ويظهر هذا واضحا في حديث الرسول "كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته"، وقوله "من سن سنة حسنة فله أجرها واجر من عمل بها إلى يوم القيامة ومن سن سنة سيئة فعليه وزرها ووزر من عمل بها إلى يوم القيامة".

سمات القيادة في المنهج الإسلامي

ينبغي أن تكون القيادة في جميع المواقع، ولا سيما في المواقع القيادية العليا، منتخبة من بين الذين يؤمنون بالله ورسوله r ويمتلكون المؤهلات العلمية والعملية الملائمة، وتتوافر فيهم سمات وخصائص سلوكية واجتماعية تمكنهم من التأثير في التابعين وتوجيههم وحفزهم إلى العمل الصالح الذي يسهم في تحقيق أهداف المنظمات وأهدافهم، ولديها القدرة على خلق بيئة عمل تسودها علاقات اجتماعية على المحبة والألفة والتعاون والفهم المتبادل لمشكلات العمل وأهدافه.

وقد بين الحق تبارك وتعالى أهم السمات التي ينبغي توافرها في القيادة في قوله تعالى "لَقَدْ جَاءَكُمْ رَسُولٌ مِنْ أَنْفُسِكُمْ عَزِيزٌ عَلَيْهِ مَا عَنِتُّمْ حَرِيصٌ عَلَيْكُمْ بِالْمُؤْمِنِينَ رَؤُوفٌ رَحِيمٌ" [25]، ويتبين في هذه الآية الكريمة أن الله قد كرم الناس عندما أرسل إليهم رسولا من أنفسهم يتولى تعليمهم أحكام الله تعالى في الحلال والحرام وكيفية أداء العبادات والمعاملات، ويقودهم إلى سبيل الرشاد، ولم يجعله من الجن أو الملائكة، إنما جعله منهم ليأنسوا به ويأنس بهم، ويكون قادرا على التآلف معهم، ويحرص على هدايتهم إلى ما يحقق مرضاة الله وخير العباد والبلاد، ويعز عليه أن تصيبهم مشقة أو يلحق بهم ضرر، بالإضافة هذا يكون على خلق عظيم كما وصفه الله تعالى "وَإِنَّكَ لَعَلَىٰ خُلُقٍ عَظِيمٍ" [26]، وبناء على هذا فان على القيادة ان تتخذ من رسول الله اسوة حسنة لها وترقى بسلوكها وادائها وعلاقاتها مع التابعين وتلزم نفسها بالوقار والعزة، وتتميز بالسمات الآتية:

الاستقامة

تشـــير الإســـتقامة في اللغـــة الى إلاعتدال، فعنـدما يقـال اسـتقام لـه الأمـر يعني أعتـدل، وقـد وردت آيـات عـدة تحث على الإلتزام بالإستقامة منها قوله تعـالى: "فَلِذَلِكَ فَادْعُ وَاسْتَقِمْ كَمَـا أُمِـرْتَ وَلا تَتَّبِـعْ أَهْـوَاءَهُمْ"[27]، كمـا حث الرسـول محمـد ﷺ في احاديثـه على الاسـتقامة في جميـع شؤون الحياة والتي منها ما رواه عبد اللـه بن عمرو بن العـاص رضـي اللـه عنـه أنـه قـال: إنَّ معـاذ بن جبـل أراد من الرسـول صلى الله عليه وسلم ان يوصيه فقـال: يـا نبيَّ اللهِ أوصِني، قال "اعبُدِ الله ولا تشركُ به شـيئًا قـال يـا نـبيَّ اللـهِ زِدْني قـال "إذا أسأت فأحسِنْ"، قال يا نبيَّ اللهِ زِدْني قال "استقِمْ وليحسُنْ خلقُك" .

ويسهم التزام القيادة بالاسـتقامة في اداء الاعمال في تطـوير انتاجيـة المنظمـة وتنمية العلاقات البينية مع العاملين ويحقق اهـــداف الجميـــع (المنظمـــة والقيـــادة والعاملين) بكفاءة عالية.

الأمانة

وتعرف الأمانـة بانهـا هي كـل مـا يجب حفظـه وتأديتـه إلى أهلـه، كمـا تعـني أداء حقوق الاخرين، وحفظ العهـود والمواثيـق، وكتم الأسرار، والعفة.

وتعد الامانة خلقاً ثابتاً في النفس يعـف به الإنسان عما ليس له بـه وإن تهيـأت لـه ظروف العدوان عليه دون أن يكون عرضة للإدانة عند الناس، ويؤدي بـه مـا عليـه من حق لغيره، ولذلك فان كل ما يؤتمن عليــه الإنسان من أموال واعـراض وأسـرار فهـو أمانة، كما ينظـر الى الأمانـة بانهـا التَّعفُّف عمَّا يتصرَّف الإنسان فيه مِن مـال وغـيره، وما يوثق به عليه مِن الأعراض والحرم مع القدرة عليه، وردُّ ما يسـتودع إلى مودعـه، ولذلك فان الأمين هو من يأمنه النــاس ولا يخافون غائلته.

وقــد حــذر الرســول محمــد ﷺ من أن يوكل أمـر المسـلمين إلى من لا امانـة لـه قائلا "إذا ضيعت الأمانـة فـانتظر السـاعة" قيل: وكيف إضاعتها؟ قال "إذا وسد الأمــر

إلى غير أهله فانتظر الساعة"، كما جعل الرسول صلى الله عليه واله وسلم الأمانة دليلا على إيمان المرء وحسن خلقه، وحث على التخلق بها، واكد انها معيار للتفريق بين المؤمن والمنافق في قوله "آيةُ المنافقِ ثلاث: إذا حدَّث كذب، وإذا وعد أخلف، وإذا اؤتُمِن خان".

وحري بالابانة ان القيادة الجيدة تقوم بأكملها على دعائم الأمانة،اذ لا تكون قيادة جيدة لم تكن تتحلى بالامانة بالإضافة الى السمات الأخرى، لكي تحفظ الحقوق وتنشر الفضائل وتمحارب الرذائل وتفوز بولاء التابعين وثقتهم وتمتن العلاقات بينها وبينهم على الثقة والاحترام والولاء وحفظ الأسرار وإلايفاء بالوعود وإقامة العدل والأمر بالمعروف والنهي عن المنكر وأداء الاعمال بكفاءة ونزاهة والترفع عن كل ما ينقص من كيانها أو يزعزع ثقة التابعين بها، ومعاملة الاخرين دون تمييز الا على أساس الكفاءة والنزاهة.

وتؤكد الوقائع ان اي خدش في امانة القيادة يزعزع ثقة التابعين بها، وربما يكون سبباً لابتعادهم عنها، ويُستخلص مما اورده الماوردي في هذا الشأن أن على القيادة ان تكون صادقة اللهجة، ظاهرة الأمانة، عفيفة عن المحارم، متوقية المآثم، بعيدة من الريب، مأمونة في الرضا والغضب، فإذا تكاملت فهي العدالة التي تجوز بها شهادتها وتصح معها ولايتها، وإن انخرم منها وصف منعت من الشهادة والولاية[28].

الأعداء يشهدون بأمانة القيادة

لقب الرسول ﷺ قبل البعثة بالصادق الأمين وهما أَخَصِّ الأوصاف التي اتصف بها منذ نشأته، فنعتته قريش بالصادق الأمين، واشتُهِر بذلك عند أهل مكة، ولذلك حكّموه في خصوماتهم، واستودعوه أماناتهم، فما حُفظت عنه غدرة، ولا عُرفت له في أمانته زلة، وحينما هاجر من مكة إلى المدينة، اوعز لعلي بن أبي طالب رضي الله عنه ان يرد

الصدق

يشير الصدق إلى مطابقة الافعال للأقوال، ونظرا لأهميته وجلاله فقد وصف الله نفسه به في قوله "وَمَنْ أَصْدَقُ مِنَ اللَّهِ قِيلاً"[29]، وجعل الله تعالى الصدق من صفات الأنبياء والرسل والمؤمنين.

وقد أجمعت كل الديانات على الإشادة بالصدق واعدته خلقا حسنا وخلة حميدة تنسجم مع الفطرة السليمة وهي من السمات التي ينبغي أن تتوفر في الجميع، وأكدت ضرورة اعتماده من قبل جميع الأفراد، ولا سيما القيادة، لكي تفوز بثقة التابعين والاخرين ويشعرون بالطمأنينة

معها فهو وكفاءتها يمكنانها من تحقيق النجاحات المطلوبة للوصول للأهداف المطلوبة.

الحكمة

يشير مفهوم الحكمة إلى عمل ما ينبغي كما ينبغي في الوقت الذي ينبغي، ووضع الأمور في نصابها، او هي اعطاء كل شيء حقه ولا تعديه حده، ولا تعجله عن وقته ولا تؤخره عنه، ونقيض الحكمة الحماقة التي هي داء خطير يصعب معالجته ويؤدي بصاحبه واتباعه إلى التهلكة، كما يقول المتنبي:

"لكل داء دواء يستطب به إلا الحماقة أعيت من يداويها".

وحري بالابانة ان القيادة الحكيمة لا تعاني من مفاجآت الأحداث وفواجعها، وإنما من غفلة التابعين واستخفافهم بتحذيرها من النهايات المحتومة وفداحة الاضرار التي تترتب عن تدني ادائهم وسلوكهم.

فوائد الحكمة للقيادة

يقول الله تعالى "وَمَن يُؤْتَ الْحِكْمَةَ فَقَدْ أُوتِيَ خَيْرًا كَثِيرًا وَمَا يَذَّكَّرُ إِلَّا أُولُو الْأَلْبَابِ"[30]، ويؤكد هذا ان ليس هنالك من نهاية للخير والفوائد التي تتأتى من الحكمة للجميع ولا سيما القيادة، وحسبنا ان نورد قبسا من تلك الفوائد:

- ادراك ما قبل اللحظة الراهنة، واستشراف ما بعدها، واستشعار المشكلات واعداد العدة لمواجهتها قبل حدوثها بكفاءة.
- السيطرة على العواطف والانفعالات ومواجهة المشكلات والتحديات والمختلفين والمعارضين والاعداء والمنافسين بهدوء ورزانة ووقار بعيدا عن الغضب والانفعال لكيلا تفقد مكانتها وهيبتها وفرصة السيطرة على المواقف التي تواجهها.
- وضع الامور في نصابها، فلا تتقدم ولا تقف ولا تتراجع الا حسب متطلبات المواقف، ولا تندفع في لحظة غضب وانفعال الى فعل ما لا ينبغي فعله، ولا

تتكلم عندما يكون الصمت ابلغ وأفضل، ولا تصمت حين يجب الكلام ولا تتكلم حين يجب الصمت.

- اقتناص الفرص المناسبة بكفاءة.
- اتخاذ القرارات التي تسهم في تحقيق الأهداف المطلوبة.
- الترفع عن السفاسف والابتعاد عن مجادلة الاخرين وعن كل ما يثير لديهم العداوة والبغضاء.
- اعتماد الموضوعية والدقة والمرونة والاستفادة من حكمة الاخرين وتجاربهم.
- تشخيص تأثيرات بيئة العمل على قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها في الاستمرار والتطور.
- غض الطرف عن اساءات الاخرين والصفح عنهم، ولذلك قيل "تغاضوا عن بعض الأمور تجلوا"، وقيل أيضا "عظموا أنفسكم بالتغاضي".

دور الحكمة في عقد صلح الحديبية

كان الرسول محمد صلى الله عليه وسلم يتولى قيادة فريق المسلمين في مفاوضات صلح الحديبية وقد كان بسبب حكمته مرنا في جميع مراحلها رغم ان بعض الصحابة الكرام طلبوا اليه أن يكون أكثر شدة وحزما وصرامة مع وفد قريش، إلا أنه أبى الا يكون مرنا ويعفو ويتسامح ويواجه

القيادة الحكيمة تستفيد من خبرات الاخرين وامكاناتهم

تدرك القيادة الحكيمة انها ان لم تستفد من إمكانات الاخرين وخبراتهم لا تتمكن من الوصول الى اهدافها بكفاءة فضلا عن انها

اعراض تعطيل القيادة حكمتها

- اتخاذ القرارات دون دراسـة موضـوعية للحقـائق والمعلومـات المتاحـة أو دون استشارة أهل الخبرة.
- العجلة في الأمور، كما في حالة القول قبل العلم او الاجابة قبل الفهم والمدح قبل التجريب والذم بعد الحمد أو العكس.
- النظر إلى الأمـور من جـانب واحـد، أو سـوء تقـدير العـواقب والنَّتـائج الـتي تترتب عن الأفعال والاقوال.
- التخبط في الأهداف والقرارات والاعمال.

- هدر الطَّاقات وتبديد الجهود في قضايا ثانويَّة.
- ا

أهمية حكمة القيادة

اسهمت حكمة الرسول محمد ﷺ في انهاء الصراع بين قبائل قريش في من يمتاز بشرف وضع الحجر الأسود في مكانه بعد ان اعيد بناء الكعبة اثر السيل العارم الذي تعرضت له وبعد ان اشتد الصراع حتى كاد يتحول إلى حرب ضروس، فكل قبيلة كانت تطمح بالفوز بتلك المهمة، ومن اجل انهاء الصراع اتفقوا على اختيار أول من يدخل عليهم من باب المسجد الحرام ليحكم فيما شجر بينهم، وشاء الله تعالى أن يكون اول داخل هو رسول الله ﷺ قبل البعثة،

العدل

يشير مفهوم العدل الى إعطاء كل ذي حقٍ حقه، وهو خلق كريم وخصيصة عظيمة وجليلة محببة إلى النفوس وتبعث

الأمـــل فيهـــا، وبـــه تســـتقيم العلاقـــات بين الجميع بمن فيهم القيـادة والتـابعون، وهـو احـــد اســـماء اللـــه الحســـنى وصـــفة من صفاته، ويعد من اقرب القربات اليه.

وقـــد اوجب اللـــه تعـــالى على جميـــع الأفـــراد بمن فيهم القيـادة اقامـــة العـــدل وجوبـــا مطلقـــا وأمـــرهم بـــه في الأقـــوال والأفعـــال، ويظهـــر ذلـــك في العديـــد من الآيـــات منهـــا قولـــه تعـــالى "إِنَّ اللَّهَ يَـأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ وَإِيتَاءِ ذِي الْقُـرْبَىٰ وَيَنْهَىٰ عَنِ الْفَحْشَـــاءِ وَالْمُنْكَـــرِ وَالْبَغْيِ يَعِظُكُمْ لَعَلَّكُمْ تَـذَكَّرُونَ"[31]، وقـد أمـر اللـه تعـالى بالعدل مع الجميع بمن فيهم المخاصم في قوله تعالى "وَإِذَا قُلْتُمْ فَاعْدِلُوا وَلَوْ كَـانَ ذَا قُرْبَىٰ"[32]، وقال الرسول محمد صلى اللـه عليه وسـلم "ثَلاثَـةٌ لا تُـرَدُّ دَعْـوَتُهُمْ الإِمَـامُ الْعَـــادِلُ وَالصَّـــائِمُ حِينَ يفطِـــر وَدَعْـــوَة الْمَظْلُـومِ يَرْفَعهَـا فَـوقَ الْغَمَـامِ وَتفَتَّح لَهَـا أَبْـوَاب السَّـمَاءِ وَيَقُـول الـرَّبّ عَـزّ وَجَـل للعـادل وَعِـزتِي لأَنْصُـرَنَّكِ وَلَـو بَعْـد حِين"، وقال "الظلم ظلمات يوم القيامـة"، وقـال ايضا: "ان المقسطين عند الله يوم القيامة

على منابر عن يمين الرحمن عز وجل وكلتا يديه يمين يعدلون في حكمهم وفي اهليهم وما ولوا"، وقال "**إن أحب العباد إلى الله يوم القيامة وأدناهم إليه مجلساً إمام عادل**"، وقال ايضا "خمسة غضب الله عليهم: أمير قوم يأخذ حقه من رعيته ولا ينصفهم من نفسه ولا يدفع الظلم عنهم، وزعيم قوم يطيعونه ولا يساوي بين القوي والضعيف ويتكلم بالهوى، ورجل لا يأمر اهله وولده بطاعة الله ولا يعلمهم أمر دينهم، ورجل استأجر أجيرا فاستوفى منه العمل ولم يوفه أجرته، ورجل ظلم امرأة صداقها"، وقال ايضا "**الامام العادل يظله الله في ظله يوم لا ظل الا ظله**".

ويوصي الامام علي رضي الله عنه عامله في مصر بالعدل حتى في مجلسه فيقول "آسِ بين الناس في مجلسك ووجهك حتى لا يطمع شريف في حيفك ولا يخاف ضعيف من جورك"، وعن الحسن بن علي رضي الله عنهما قال: "ان الله أخذ على الحكام ثلاثا: ان لا يتبعوا

الهوى، وأن يخشوه ولا يخشـوا النـاس، ولا يشتروا بآياته ثمنا قليلا".

وتؤكد الحقائق ان الظالمين ينفر منهم الجميع ولا يُمكّنهم اللــه تعــالى بعدلــه من المضي في ظلمهم دون حسابِ أو عقــابِ في الدنيا والاخـرة، ويظهـر هـذا في قولـه تعالى "وَكَمْ قَصَمْنَا مِنْ قَرْيَةٍ كَانَتْ ظَالِمَــةً وَأَنْشَـأْنَا بَعْـدَهَا قَوْمًـا آخَـرِينَ فَلَمَّا أَحَسُّــوا بَأْسَــنَا إِذَا هُمْ مِنْهَـا يَرْكُضُــونَ لَا تَرْكُضُــوا وَارْجِعُـوا إِلَى مَـا أُتْـرِفْتُمْ فِيـهِ وَمَسَـاكِنِكُمْ لَعَلَّكُمْ تُسْــأَلُونَ قَــالُوا يَــا وَيْلَنَــا إِنَّا كُنَّا ظَـالِمِينَ"[33]، ويؤكـد القـرآن الكـريم ان عقـاب الظـالم على ظلمـه يهـون بجانبــه كـل شــيء فــي الأرض في قولـه تعـالى: "وأَنَّ لِلَّذِينَ ظَلَمُــوا مَـا فِي الْأَرْضِ جَمِيعًــا وَمِثْلَهُ مَعَهُ لَافْتَدَوْا بِهِ مِن سُوءِ الْعَذَابِ يَوْمَ الْقِيَامَــةِ وَبَـدَا لَهُم مِّنَ اللَّهِ مَـا لَمْ يَكُونُـوا يَحْتَسِبُونَ"[34]، وقد قال الرسول صلى الله عليــه والــه وســلم "الظلم ظلمــات يــوم القيامـة"، وقـال "إن أحب العبـاد إلى اللـه يــوم القيامــة وأدنـاهم إليــه مجلســا إمــام عادل"[35]، ولما مر صلى الله عليـه وسـلم

بمســـاكن الـــذين هلكـــوا نبـــه أصـــحابه وحـذرهـم من الظلم، وقـال عليـه الصـلاة والسـلام: "ثلاثـة لا تـرد دعـوتهم: الصـائم حـــتى يفطـــر، والإمـــام العـــادل، ودعـــوة المظلوم يرفعهـا اللـه فـوق الغمـام ويفتح لهـا أبـواب السـماء"، وقـال ايضـا "سـبعةٌ يُظِلُّهم اللـهُ في ظلِّه يـومَ لا ظـلَّ إلَّا ظلُّه: إمـامٌ عـادلٌ وشـابٌّ نشَـأ في عبـادةِ اللـهِ تعالى ورجلٌ ذكَر اللهَ خاليًا ففاضـت عينـاه ورجـــل كـــان قلبُـــه معلَّقٌ في المســـجدِ ورجُلان تحابَّا في اللهِ اجتمَعا عليـه وتفرَّقـا ورجل دعتْه امرأةٌ ذاتُ منصب وجمال إلى نفسِها فقال إنِّي أخافُ اللهَ ورجـل تصـدَّق بصـدقةٍ فأخفاهـا حتَّى لا تعلَمَ شِـمالُه مـا تُنفِق يمينُه"، وقال صلّى الله عليه وســلّم: "احب الخلق الى الله تعـالى امـام عـادل، وابغضهم اليه امام جائر"[(36)].

وقـد وصـف الحسـن البصـري الامـام العـادل (القائـد العـادل) للخليفـة عمـر بن عبد العزيز قائلا "اعلم يا امير المؤمنين ان الله تعالى جعـل الامـام العـادل قـوام كـل مائل، وقصد كل جائر، وصـلاح كـل فاسـد،

وقــوة كــل ضــعيف، ونصــرة كــل مظلــوم، ومفزع كل ملهوف، والراعي الشفيق على إبلِـه والرفيـق بهـا الـذي يرتـاد بهـا اطيب المــراعي، ويــذودها عن مــراع الهلكــة، ويحميها من السـباع ويكنهـا من اذى الحـر والقر، وكالأب الحـاني على ولـده، يسـعى لهم صــغارا ويعلمهم كبــارا ويكتســب لهم في حياته، ويـدخر لهم بعـد مماتـه، وكـالأم الشفيقة البرة الرقيقة بولدها حملته كرهـا ووضعته كرهـا وربتـه طفلا تسـهر بسـهره، وتسكن بسكونه، وترضـعه تـارة، وتفطمـه تارة اخرى، وتفرح بعافيته وتغتم بشــكايته، وصــيّ باليتـامى وخـازن المســاكين، يـربي صغارهم ويموّن كبارهم، وهـو كـالقلب بين الجـوارح تصـلح الجـوارح بصـلاحه وتفسـد بفساده، وهو القـائم بين اللــه وبين عبـاده يسمع كلام الله ويسمعهم وينظر إلى اللــه ويــريهم وينقــاد إلى اللــه ويقــودهم ... فلا تكن يا أمير المؤمنين فيما ملكك الله كعبد إئتمنه سيده وإستحفظه ماله وعياله فبــدد المـال وشــرد العيـال فـأفقر أهلــه وفـرق ماله، وأعلم يا أمير المؤمنين أن الله أنزل الحدود ليزجر بها عن الخبـائث والفـواحش

فكيف إذا أتاها من يليهـا؟! وأن اللـه أنـزل القصاص حياة لعباده فكيــف إذا قتلهم من يقتص لهم؟! فالآن يا أمير المؤمـنين وأنت في مهل قبل حلول الأجل وانقطـاع الأمـل لا تحكم في عبـاد اللـه بحكم الجـاهلين ولا تســلك بهم ســبيل الظــالمين ولا تســلط المسـتكبرين على المستضـعفين فـإنهم لا يرقبــون في مــؤمن إلّاً ولا ذمـــة فتبــوء باوزارك واوزار مع اوزارك وتحمـل أثقالـك وأثقالاً مع أثقالك ولا يغرنك الذين يتنعمون بما فيه بؤسك يأكلون الطيبات في دنيـاهم بإذهـاب طيباتـك في آخرتـك؛ لا تنظـر إلى قدرتك اليوم ولكن أنظـر إلى قـدرتك غـداً وأنت مأسور في حبائـل المـوت وموقـوف بين يــدي اللــه في مجمــع من الملائكــة والنبــيين والمرسـلين وقــد عنت الوجــوه للحي القيوم".

فوائد عدالة القيادة

ما من شيء قام على العدل واستقام عليـه إلا أمن الانعـدام وسـلم من الانهيـار، ويقضي العدل ان تكون القيـادة كـالميزان المسـتقيم الـذي لا تميـل كفتـه ولا يختـل

توازنـــه ولا يضــطرب مقياســه لأي ســبب لكيلا تتعرض للانهيار ويصيب عزهـا الهـوان ويميــل كثــير اتباعهــا للنقصــان، وتحقــق القيـادة الـتي تعـدل مـع الجميـع بمـا فيهم المختلفون معها الفوائد الآتية:

- استمرار المنظمة وتطورها.
- رفع منزلة القيادة بين التـابعين والفـوز بولائهم وتعـاونهم وتقـديرهم واعجـابهم وثقتهم، وينظرون إليها بانها الامل الذي يتجهــون إليــه في الاوقــات الصــعبة والأزمات.
- يطمئن التــــابعون على حقــــــوقهم واستقامة احــوالهم فيتحفـزون لتطـوير انتاجيتهم وتجويد سلوكهم لشعورهم ان القيادة تمنح كل ذي حق حقـه، وتخضـع لأصــحاب الحــق مهمــا صــغر شــأنهم، وتخــزي اهــل الباطــل مهمــا ســمت مكـانتهم وارتفعت مـنزلتهم الاجتماعيـة والاقتصــادية والعلميــة، ويقــول ابن خلدون: "اعلم أن العدوان على النـاس في أموالهم ذاهب بآمالهم في تحصيلها واكتسابها لما يرونه حينئذ من أنّ غايتها ومصيرها انتهابها من أيديهم وعلى قـدر

الاعتداء ونسبته يكـون انقبـاض الرّعايـا عن السّـعي في الاكتسـاب والعمـران ونفـاق أسـواقه وكسـدت أسـواق العمران، وانتقصـت الأمـوال، وابْـذَعَرّ - أي تفرق - الناس في الآفـاق في طلب الـرّزق، فخـفّ سـاكن القطـر، وخلّت دياره، وخربت أمصاره، واختل باختلافـه حال الدّولة".

- حفـز التـابعين لإضـافة امكانـاتهم إلى امكانـات القيـادة، فـالنفوس مجبولـة على حبّ من أحسـن إليهـا وكـره من أساء إليها، وليس هناك إساءة أشد من الظلم وأفـدح من الجـور، ومـا تزايـد الانتفاضـات وانـدلاع الثـورات ضـد القيادات عبر مسيرة الانسانية إلا تعبير عن رفض التابعين لظلم القيادات.
- القضـاء على اهم مسـببات انتشـار الفسـاد والإحبـاط والتعصـب والحقـد والضـغينة والحسـد والكبريـاء والانانيـة والتطـرف في الأفكـار والمشـاعر، والـتزلف للقيـادة ومـا يـترتب عنـه من انعكاسات سلبية خطيرة وأضرار بالغـة على المنظمة والقيادة والتابعين.

- حفـز القيـادة لتـوخي الموضـوعية في قراراتها.

ويتعين على التـابعين مطالبـة القيـادة بـان تعـدل بينهم وفي ذات الـوقت اعانتهـا على العـــدل بينهم، وان لا يطالبونهـــا بالمســاواة بينهم، اذ ان المســاواة تفســد العدل وتعطل العمل به، وينبغي ان تتــذكر القيـادة دائمـا ان اللـه تعـالى رفـع النـاس بعضهم فوق بعض درجات حسب قـدراتهم وامكاناتهم وهـذا يتطلب منهـا ان لا تجعـل الجميـع متسـاوين في الاجـر والمكافـآت والفـــرص مـــا دامـــوا مختلفين في الاداء والسلوك لكيلا يحصل من هـو اقـل كفـاءة على اجور وفرص مساوية لما يحصل عليه المتمـيز بالكفـاءة والسـلوك فتـترتب عن ذلك اضرار بليغة للجميع (التابعين والقيادة والمنظمـة) سـببها شـعور المتمـيزين في الاداء والسـلوك بـالغبن فيصـيبهم الإحبـاط ويدفعهم ذلك الى البحث عن فـرص عمـل في منظمات أخرى.

المرونة

المرونة نقيض الصلابة الصماء التي لا تستوعب الصدمات والتغيرات ولا تتعامل معها بإيجابية، ويشير مفهوم مرونة القيادة الى قدرة القيادة على تغيير خططها و/أو اعمالها و/أو سلوكها واجراءاتها عندما لا تمكنها من تحقق الأهداف المطلوبة، أو تراجع عن قراراتها التي ليس بامكانها تنفيذها او يترتب عن تنفيذها مشكلات وأضرار للتابعين والمنظمة.

وتعد المرونة الاكسير الذي يمكّن القيادة من مواجهة التغيرات والمشكلات والتحديات والمواقف العصيبة وغير المتوقعة، وقبول الآراء ووجهات النظر المخالفة لها، واقتناص الفرص الملائمة، وتجعلها كالمطاط الذي يستعيد شكله الطبيعي مهما تعرض لطرق وشد وضغط ولا تفاجئها الاحداث غير المتوقعة، وتبقى محافظة على الهدوء وصفاء الذهن وتستوعب الاحداث والتغيرات بحجمها الطبيعي وتمتلك القدرة على تحليلها دون وجل أو خوف أو انكسار من الداخل، وتتمكن من اتخاذ القرارات الصائبة وهي في افضل حالات الثقة بالنفس، وبذلك

فمرونة القيادة تشبه جهاز التعشـيق gear في وسائط النقل الذي يمكن قائد المركبة من تغيـير سـرعة مركبتـه حسـب شـدة الزحـام او الظـروف الجويـة وغيرهـا من متغيرات الطريق.

ونظـرا لاهميـة المرونـة وردت ايـات عديـدة في القـرآن الكـريم تـوفر للافـراد عـدة بـدائل ومـا عليهم الا اختيـار البـديل الذي يمكنهم من الوفـاء بالتزامـاتهم دون حرج، وحسبنا ان نـذكر بعضـا منهـا كقولـه تعالى "إِنَّمَا حَرَّمَ عَلَيْكُمُ الْمَيْتَةَ وَالدَّمَ وَلَحْمَ الْخِنْزِيرِ وَمَا أُهِلَّ بِهِ لِغَيْـرِ اللَّهِ فَمَنِ اضْـطُرَّ غَيْرَ بَاغٍ وَلا عَادٍ فَلا إِثْمَ عَلَيْـهِ إِنَّ اللَّهَ غَفُـورٌ رَحِيمٌ"، وقولـه "شَـهْرُ رَمَضَـانَ الَّذِي أُنْـزِلَ فِيهِ الْقُرْآنُ هُدىً لِلنَّاسِ وَبَيِّنَاتٍ مِنَ الْهُـدَى وَالْفُرْقَانِ فَمَنْ شَهِدَ مِنْكُمُ الشَّهْرَ فَلْيَصُـمْهُ وَمَنْ كَانَ مَرِيضـاً أَوْ عَلَى سَـفَرٍ فَعِـدَّةٌ مِنْ أَيَّامٍ أُخَرَ يُرِيدُ اللَّهُ بِكُمُ الْيُسْرَ وَلا يُرِيـدُ بِكُمُ الْعُسْـرَ وَلِتُكْمِلُـوا الْعِـدَّةَ وَلِتُكَبِّرُوا اللَّهَ عَلَى مَـا هَـدَاكُمْ وَلَعَلَّكُمْ تَشْـكُرُونَ"[(37)]، وقولـه

تعـــالى ايضـــا "وَلِلَّهِ عَلَى النَّاسِ حِجُّ الْبَيْتِ مَنِ اسْتَطَاعَ إِلَيْهِ سَبِيلاً"[38].

وقـــد أكـــد الرســـول الكـــريم محمد ضرورة المرونة في أحـاديث عديـدة منهـا قولـه "إذا أمـرتكم بشـيء فـأتوا منـه مـا استطعتم"، وقوله "رحم اللـه أمـرؤا سـهلا إذا بـــاع وســـهلا إذا اشـــترى وســـهلا إذا اقتضى".

وقد حققت المنظمات التي تعمل على وفـق مبـدأ المرونـة نجاحـات كبـيرة من خلال تغـير اهـدافها وقراراتهـا وأسـاليبها حسـب معطيـات الظـروف والمتغـيرات والتحـديات والفـرص والمشـكلات دون التضحية بالمبادئ.

وقـد سـئل دوق ويلينغتـون Duke of Wellington كيف تمكنت من التغلب على نابليون Napoleon فأجـاب " كـانت خطـة نـابليون مصـنوعة من سـلك wire (غـير قابل للتغيير) اما خطـتي فكـانت مصـنوعة من خيط string (قابل للتغـير بسـهولة)" مشيرا إلى أهمية المرونـة في تمكينـه من تحقيـق الانتصـار والنجـاح في معركتـه مـع نابليون[39].

مرونة القيادة

توجه الرسول محمد ﷺ وصحابته الكرام لأداء العمرة ولكن ما إن علمت قريش بذلك حتى سيَّرت كتيبة من جيشها لمنعه واصحابه الكرام من دخول مكة، وقد وجد الرسول ﷺ وصحبه أنفسهم بسبب هذا الموقف امام الخيارات الاتية:

- الدخول في مواجهة مع كتيبة قريش.
- اجتناب المواجهة مع كتيبة قريش والرجوع للمدينة.
- إجراء مفاوضات مع زعماء قريش تستهدف وضع هدنة بين المسلمين

التفاؤل

يشير التفاؤل optimism إلى الأمل والايجابية وقت الأزمات والكربات، ويعد من المتطلبات القيادة اذ يجعلها مستبشرة وتتوقع الخير في الاحداث والآخرين وتتوقع ان النجاح يكون في اخر طريق الفشل أي بمعنى انها تتوقع ان الفشل لا بد ان ينتهي الى نجاح، ولا تبطها نجاحات المنافسين

والاعداء ولا تؤرقها وانما تحفزها لتحقيق ما هو افضل [40].

ونظرا لأهمية التفاؤل فقد اوجبه الله تعالى على الناس في قوله تعالى "قُلْ يَا عِبَادِيَ الَّذِينَ أَسْرَفُوا عَلَى أنفسهم لَا تَقْنَطُوا مِنْ رَحْمَةِ اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يَغْفِرُ الذُّنُوبَ جَمِيعًا إِنَّهُ هُوَ الْغَفُورُ الرَّحِيم"[41].

وكان الرسول محمد يقول "ويعجبني الفأل الصالح"، وكان من سماته انه لا يتطير ولا يتشاءم، وقد حث على التفاؤل قائلا "تفاءلوا بالخير تجدوه"، وقال لأصحابه متفائلاً عندما جاءه سهيل بن عمرو لعقد مفاوضات صلح الحديبية "لقد سهل الله لكم أمركم"، وأضاف "لقد أرادت قريش الصلح حين بعثوا هذا الرجل"، وكانت قريش قد قالت لسهيل بن عمرو "ائت محمداً فصالحه".

ويذكر الاقتصادي دانيال كانيمان Daniel Kahneman الحائز على جائزة نوبل في الاقتصاد في كتابه "التفكير

سريعا وبطيئا" Thinking Fast and Slow ان المتفائلين يتميزون بقدرتهم على قيادة الآخـــرين والتكيــف والنهــوض ومواجهـــة الفشل ومواجهة الانتكاسات بمرونة[42].

متطلبات التفاؤل

يتعين على القيـــــادة الموازنــــــة بين التفاؤل والواقعيـة دون افـراط أو تفريـط، وفي ذات الـــوقت معاشــــرة المتفــــائلين والابتعـــاد عن القـــانطين والبائســـين لكي تحصن نفسها من تأثيراتهم السلبية عليها.

الطموح

يُشير الطموح في اللغة الى الارتفاع حيث يُقال طَمُحَ بصر الشخص أي ارتفع إلى أعلى، وكل ما هو مرتفع فهو طامح، اما المعنى الإصطلاحي للطموح فيشير الى الرغبة في تحقيق الأفضل ضمن مدة محددة، كما يعرف الطموح بانه الدافع الذي يحفز الافراد للوصول الى ابعد ما يعد ممكنا.

وحري بالابانة ان الافراد يختلفون في مستويات طموحهم، فبعضهم طموحاته متدنية والبعض الاخر طموحاته مرتفعة وهناك مجموعات كبيرة بين هذا وذاك، كما ان بعضهم يتخلى عن طموحاته عندما تواجهه ضغوط وصعوبات ونقص في الإمكانات والبعض الآخر يستمر في سعيه الى الوصول الى طموحاته مهما كانت الصعوبات والتحديات معقدة وكبيرة.

ويؤكـد المنهج الإسـلامي ضـرورة ان تكـون طموحـات القيـادة كبـيرة ومهمة ويظهر في قولـه تعـالى "وَمَآ أَرۡسَلۡنَٰكَ إِلَّا كَآفَّةً لِّلنَّاسِ بَشِيرًا وَنَذِيرًا وَلَٰكِنَّ أَكۡثَرَ ٱلنَّاسِ لَا يَعۡلَمُونَ"[43]، ان الله تعـالى بعث الرسول محمدا صلى الله عليه واله وسلم الى جميع النـاس لاخـراجهم من الظلمـات الى النـور والصـلاح والعمـران والعلاقـات الطيبـة ولم يبعثـه لقيـادة العـرب فقـط، ولـذلك رفض الرسـول محمـد صـلى اللـه عليه واله وسلم الواقع الذي يعيشه الافراد وكان يرى ان هنـاك مـا يمكن تغيـيره نحـو الأفضل، فتمكن بالتفاؤل والصبر والطموح

من التغلب على الصــعوبات والمشــكلات التي اعترضت مسيرته بعـد ان توكـل على اللـه تعـالى واخـذ بجميـع الأسـباب، وقـد اسهم ذلك في دخـول النـاس في الإسـلام افواجا واستمرت الفتوحات حتى بلـغ عـدد المســلمين يقــارب مليــار و650 مليــون منتشــرين في جميــع دول العــالم ولا زال الناس مستمرين في الدخول في الإسلام.

طموح القيادة

ظل حلم الفضـاء وشـغفه يـراود جيـف بيزوس الـذي يملـك شـركة امـازون الـتي يبلغ رأسمالها مليـارات الـدولارات، ولـذلك أســس شــركة متخصصــة في صــناعة مركبـات وصـواريخ للوصـول الى الفضـاء وقد كانت هذه الشركة تعمل بصمت طيلة عشــرين عامــا الى ان اعلنت في 2019 عن تصـنيع مركبـة باسـم بلـومين هـدفها الهبــوط على ســطح القمــر في 2024، ويرى ان هذه الشركة تعبر عما كتبه عندما كان طالبا في الثانوية فقد دق الى زملاء

اللين والرأفة

ورد في القــرآن الكــريم العديــد من الآيات التي تدعو إلى اللين والرأفـة منهـا: قوله تعـالى الموجّـه إلى موسـى وهـارون عليهمــا الســلام "اذْهَبَــا إلى فِرْعَــوْنَ إِنَّهُ طَغَى فَقُــولَا لَــهُ قَــوْلًا لَيِّنًــا لَعَلَّهُ يَتَـذَكَّرُ او يَخْشَى"[44]، وقد جعل الله تعالى الرسـول ﷺ لينا رؤوفا رحيما ليستقطب الأفراد اليــه في قولـه تعـالى "لَقَـدْ جَاءَكُمْ رَسُـولٌ مِّنْ أَنفُسِكُمْ عَزِيزٌ عَلَيْهِ مَا عَنِتُّمْ حَرِيصٌ عَلَيْكُم بِالْمُؤْمِنِينَ رَءُوفٌ رَّحِيمٌ"[45]، وقد حذر اللــه تعالى من الفظاظة والغلظة بقولـه تعـالى "فَبِمَــا رَحْمَــةٍ مِنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَــوْ كُنْتَ فَظّــاً غَلِيــظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّــوا مِنْ حَوْلِــكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَـاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَــزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ"[46].

ويتعين على القيـــادة اعتمـــاد اللين والرأفــة مــع التــابعين لكي تتمكن من تكســب عقــولهم وقلــوبهم والتــأثير فيهم واقنــاعهم برســالتها وخططهــا واهــدافها وقراراتها، وحفزهم للانتماء اليها والثقة بها وشــد ازرهــا في الازمــات والتحــديات

واعانتها على تحقيق الاهداف الـتي تسـعى اليها، لذلك قالوا "الإحسـان قبـل البيـان"، شـريطة ان لا تمنّ القيـادة على التـابعين بإحسـانها اليهم. وان لا يكـون احسـانها على حساب المبـادئ الانسـانية أو يتسـبب في اخلال بالواجبات،

وتـذكر كتب سـيرة الرسـول محمـد العديد من الحالات التي تؤكد انه كان لينـا رؤوفا رحيما مع الجميع في المواقف الـتي عادة لا يكون الأفراد فيها كـذلك، كمـا حث على الرفق قائلا "ان الله يحب الرفق في الأمر كله"، وقـال "اللهم من ولي من أمـر أمتي شيئاً فرفق بهم فارفق به، ومن ولي من أمر أمـتي شـيئاً فشـق عليهم فاشـقق عليـه"، وقـال "إن شـر الرعـاء الحُطَمَـة"، والحُطَمـة هـو الـذي يحطم النـاس ويشـق عليهم ويـؤذيهم، وكـان يوصـي النـاس بالرأفـة قـائلا: "ليس منـا من لم يـرحم صغيرنا ويوقر كبيرنا".

وحري بالبيان ينبغي ان تحقق القيادة موازنة بين اللين مع الاخرين والشدة فلا تكون مفرطة في اللين فيتعذر عليها حمل التابعين على الامتثال لها ولا تكون شديدة دائما فينفر التابعون منها.

التواضع

يعد خُلُق التواضع من بين اهم الفضائل فهو يطلق العنان لكل قدرات الافراد (قيادة وتابعين) للتعلم والنمو والفعل الحسن الذي يرتقي بالخبرات والمهارات والعلاقات مع الاخرين الى الافضل.

ويؤكد ما تقدم ان على القيادة التواضع في غير مذلة ولا منقصة، والابتعاد كليا عن التعالي والتكبر على التابعين لكي تطور معلوماتها وخبراتها وعلاقاتها مع نفسها والاخرين، وفي ذات الوقت يتعين عليها الابتعاد عن المبالغة في التواضع الذي يقلل من أهميتها.

وقد وردت في القرآن الكريم آيات عديدة تلزم الجميع بالتواضع نذكر منها

قوله تعالى في الأمر الموجه إلى الرسول ﷺ، وهو قائد الأمة الإسلامية وأسوتها الحسنة "وَاخْفِضْ جَنَاحَكَ لِمَنِ اتَّبَعَكَ مِنَ الْمُؤْمِنِينَ"[47]، وقوله "وَلا تَمْشِ فِي الْأَرْضِ مَرَحاً إِنَّكَ لَنْ تَخْرِقَ الْأَرْضَ وَلَنْ تَبْلُغَ الْجِبَالَ طُولاً"[48]، وقوله "وَلا تُصَعِّرْ خَدَّكَ لِلنَّاسِ وَلا تَمْشِ فِي الْأَرْضِ مَرَحاً إِنَّ اللَّهَ لا يُحِبُّ كُلَّ مُخْتَالٍ فَخُورٍ وَاقْصِدْ فِي مَشْيِكَ وَاغْضُضْ مِنْ صَوْتِكَ إِنَّ أَنْكَرَ الْأَصْوَاتِ لَصَوْتُ الْحَمِيرِ"[49].

وتؤكد آيات القرآن الكريم أن الله تعالى أثنى على الذين لا يريدون علوا في الأرض في قوله "يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا مَنْ يَرْتَدَّ مِنْكُمْ عَنْ دِينِهِ فَسَوْفَ يَأْتِي اللَّهُ بِقَوْمٍ يُحِبُّهُمْ وَيُحِبُّونَهُ أَذِلَّةٍ عَلَى الْمُؤْمِنِينَ أَعِزَّةٍ عَلَى الْكَافِرِينَ يُجَاهِدُونَ فِي سَبِيلِ اللَّهِ وَلا يَخَافُونَ لَوْمَةَ لائِمٍ ذَلِكَ فَضْلُ اللَّهِ يُؤْتِيهِ مَنْ يَشَاءُ وَاللَّهُ وَاسِعٌ عَلِيمٌ "[50]، وانه سوف يجزي المتواضعين خيرا، ويظهر هذا في قوله تعالى "تِلْكَ الدَّارُ الْآخِرَةُ نَجْعَلُهَا

لِلَّذِينَ لا يُرِيدُونَ عُلُوّاً فِي الْأَرْضِ وَلا فَسَاداً وَالْعَاقِبَةُ لِلْمُتَّقِينَ"[51].

وأكد الرسول التواضع في جملة من الأحاديث النبوية الشريفة، حسبنا أن نورد منها ما يأتي "أن الله أوحى إلي أن تواضعوا حتى لا يفخر أحد على أحد ولا يبغي أحد على أحد"، وقال في ذم التكبر والتعالي "ألا أخبركم بأهل النار، قالوا نعم قال كل عتل جواظ متكبر"، وقال أيضا "ثلاثة لا يكلمهم الله يوم القيامة ولا يزكيهم ولا ينظر إليهم ولهم عذاب اليم: شيخ زان وملك كذاب وعائل مستكبر"، وقوله "طوبى لمن تواضع من غير منقصة، وذل نفسه من غير مسكنة"، وقال كذلك "لا يدخل الجنة من كان في قلبه مثقال ذرة من كبر".

ويؤكد الإمام علي في عهده إلى محمد بن أبي بكر حين قلده الولاية ضرورة الالتزام بالتواضع في علاقاته مع الناس في قوله "فاخفض لهم جناحك، وألن لهم جانبك، وابسط لهم وجهك، وآس بينهم في اللحظة والنظرة حتى لا يطمع

العظماء في حيفك لهم، ولا ييئس الضعفاء من عدلك بهم، فان الله يسائلكم معشر عباده عن الصغيرة والكبيرة من أعمالكم والظاهرة والمستورة، فان يعذب فانتم اظلم وان يعفُ فهو أكرم".

وتعد الصلاة التي فرضها الإسلام على جميع المسلمين من أهم التطبيقات العملية للتواضع، فكل من يصلي يضع جبهته على الأرض بغض النظر عن مركزه الاجتماعي والاقتصادي والعلمي، وبذلك تُذهب الصلاة عن المؤمن التعالي والكبرياء والغرور.ويتعين على القيادة ان تتواضع وتجعل جانبها لينا للتابعين، وتبسط كفها لأقصاهم وأدناهم، وتسهل لهم الدخول عليها، وتسمع آراءهم ومقترحاتهم، ولا تتطاول عليهم لكي تنمي التعاون والتآلف والولاء بينها وبينهم.

عاقبة التكبر

اخرج الله تعالى إبليس من الجنة رغم مكانته المرموقة ومنزلته الرفيعة التي كان يتمتع بها في نظام الملأ الأعلى بين الملائكة بسبب عصيانه واستكباره عن السجود لآدم عليه السلام، إذ رأى نفسه أفضل من آدم

الإيثار

يشير مفهوم الإيثار إلى تفضيل الآخرين على النفس دون مقابل، ويعد من صفات الأبرار وشيم الأخيار، وهو فضيلة لا يتميز بها إلا من علت هِمّته وطهرت نفسه

**قبس من تواضع الرسول محمد **

أمَرَ الرسول محمد المسلمين بِالْمَسِيرِ الى بَنِي قُرَيْظَة عندما نقضوا الْعَهْد الذي كَانَ بَيْنهمْ وَبَيْنه ونَازَلَهُمْ وَحَاصَرَهُمْ خَمْسًا وَعِشْرِينَ لَيْلَة فَلَمَّا طَالَ عَلَيْهِمْ الْحَال نَزَلُوا عَلَى حُكْم سَعْد بْن مُعَاذ سَيِّد الْأَوْس رَضِيَ اللَّه عَنْه لِأَنَّهُمْ كَانُوا حُلَفَاءَ قبيلته فِي الْجَاهِلِيَّة، وَاعْتَقَدُوا أَنَّه يُحْسِن إِلَيْهِمْ فِي ذَلِك إِن نَزَلُوا عَلَى حُكْمه بِاخْتِيَارِهِمْ طَلَبًا مِنْ تِلْقَاء أَنْفُسهمْ فَعِنْد ذَلِكَ اِسْتَدْعَاه رَسُول اللَّه مِنْ الْمَدِينَة لِيَحْكُم فِيهِمْ فَلَمَّا دَنَا مِنْ الْخَيْمَة الَّتِي فِيهَا رَسُول اللَّه قَالَ رَسُول اللَّه للمسلمين الذين معه "قُومُوا إِلَى سَيِّدكُمْ" فَقَامَ صَلَّى اللَّه عَلَيْهِ وَسَلَّمَ فقاموا وَأَنْزَلُوهُ إِعْظَامًا وَإِكْرَامًا وَاحْتِرَامًا لَهُ فِي مَحَلّ وِلَايَته

من حب الـــذات والأنانيـــة وملأهـــا حب الاخرين والتضحية من اجلهم.

وتتميز القيادة التي تُـؤْثر التـابعين على نفسـها بانهـا تحب للاخـرين مثـل مـا تحب لنفســها، وتفضــلهم على نفســها عنــدما تتقاطع اهدافها مع اهـدافهم ولا تـدع رغبـة الاســـتحواذ على المكتســـبات الماديـــة والمعنوية تتغلب عليها بالرغم من حاجتها.

وقد أثنى الله تعـالى في كتابـه الكـريم على الذين يُؤْثرون الآخــرين على أنفسـهم رغم حاجتهم في قوله "وَالَّذينَ تَبَوَّؤُا الـدَّار وَالْإيمانَ مِنْ قَبْلِهِمْ يُحِبُّون مَنْ هــاجَرَ إليهم وَلا يَجِدُونَ في صُـدُورِهِمْ حاجَـةً مِمَّا اوتُـوا وَيُــؤْثِرُونَ عَلى أنفســهم وَلَــوْ كــانَ بِهِمْ خَصاصَةٌ وَمَن يُـوقَ شُـحَّ نَفْسِـهِ فَأولئِكَ هُمُ الْمُفْلِحُـونَ"[52]، ويقـول الرسـول محمـد في هذا الصـدد "من آثـر على نفسـه آثـره الله تعالى يوم القيامـة بالجنـة"، وسـئل ما أدنى حق المؤمن على أخيه فقـال: "ان لا يسـتأثر عليـه"، وقـال "احب لاخيـك مـا تحبه لنفسك".

وينبغي أن يكون الإيثار من بين أهم سمات معتنقي الدين الإسلامي الحنيف بصورة عامة، والقيادة بصورة خاصة، ولذلك على القيادة أن تُؤْثر الآخرين على نفسها دائما دون منة عليهم لتفوز بمرضاة الله تعالى وتكون خارج الشبهات والانتقادات وتظفر بعلاقات طيبة معهم مبنية على الثقة والولاء وتزيد من رغبتهم في تجويد ادائهم وسلوكهم ومناصرتها في سعيها لتحقيق اهداف المنظمة، كما يتعين على التابعين مقابلة القيادة بالمثل ويؤثرونها على أنفسهم كما تؤثرهم على نفسها.

التابعون يؤثرون القيادة على نفسهم

عقدت قريش العزم على قتل المصطفى في الليلة التي قرر فيها الخروج الى

قدوة حسنة في الأداء والسلوك

لا بد أن تكون القيادة أسوة حسنة للتابعين في السلوك والأداء، وتجعل أهدافها فوق مستوى الشبهات والشكوك، ولذلك كان الرسول محمد على خلق عظيم ليكون قدوة حسنة ومؤهلا لتبليغ رسالة الهدى للإنسانية جمعاء، ويظهر هذا في قوله تعالى "لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِمَنْ كَانَ يَرْجُو اللَّهَ وَالْيَوْمَ الْآخِرَ وَذَكَرَ اللَّهَ كَثِيراً"[53].

وتأسيسا على ما تقدم يتعين على القيادة أن تحرص دائما على أن لا يخالف عملها قولها حتى لا تكون من الذين يمقتهم الله في قوله "كَبُرَ مَقْتاً عِنْدَ اللَّهِ أَنْ تَقُولُوا مَا لا تَفْعَلُونَ"[54]، ويمقتها التابعون ويفقدون ثقتهم بها، فالأفراد بصورة عامة ينفرون من الذين يقولون خذوا أقوالنا واتركوا أفعالنا، وقد عبر ذلك أحدهم بقوله:

" لا تنهَ عن خلق وتأتيَ مثلَه عارٌ عليك إذا فعلت عظيمُ"

وينبغي للقيادة في جميع المستويات القيادية اجتلاب الفضائل واجتناب الرذائل، وتغليب العقل على الطبع والهوى، والعمل بما يشير إليه الرأي الصائب والسديد، وتطلب المشورة والنصيحة من الذين يمتازون برجاحة العقل والإيمان، وعليها أيضا ان تحسن إلى التابعين ما استطاعت وتحب الخير لهم قولا وعملا، وتبغض الشر وأهله. وتمنحهم فرصا ملائمة لعرض أفكارهم حتى في حالة الاختلاف معهم ومحاورتهم بلطف وبعبارات رقيقة تبلغ في النفس ما لا تبلغه الحجة الدامغة من بين اهم المتطلبات التي تجعلهم يتخذون منها قدوة حسنة لهم.

فضلا عما تقدم وتحـترمهم وتنظـر الى الامـــور من وجهـــة نظـــرهم، وتبحث عن الخـــير فيهم، وتســـتفيد من ملاحظـــاتهم وتجاربهم في مواجهة الازمات والمشكلات وتغلّب الخـــير والمحاســـن على الشـــر والقبائح، وتجعل حسن الظن بمن لا يعهـد منهم الســـوء أصـــلاً راســـخاً في جميـــع

علاقاتهـا ولا تتنكـر للخصـوم في مـواطن الحق، وتعرض عن الجـاهلين والحاسـدين، تترفع عن سفاسـف الامـور وتتغاضـى عن هفــوات الآخــرين وتبتعــد عن الفظاظــة والغلظة لكي تتجنب كل مـا يثـير حفيظتـه او يؤجج مشاعر الغضب والحقد والبغضـاء لديهم، عملا بقوله تعـالى "وَلَـوْ كُنْتَ فَظّـاً غَلِيــظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّــوا مِنْ حَوْلِـكَ فَـاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ"[55].

ترفُّع القيادة يجعل منها قدوة للأخريين

النموذج الاول

يخبر القرآن الكريم ان يوسـف عليـه السلام ترفّع وكظم غيظه ولم يـرد على اخوته عندما قالوا له ان يسرق بنيــامين فان اخاه قد سرق ويقصـدون بـذلك ان يوسف عليـه السـلام قـد سـبق بنيـامين في السرقة، ويظهر هذا في قوله تعالى "قالُواْ إِن يَسْـرِقْ فَقَـدْ سَـرَقَ أَخٌ لَّهُ مِن قَبْـلُ فَأَسَــرَّهَا يُوسُــفُ فِي نَفْسِــهِ وَلَمْ يُبْدِهَا لَهُمْ قَالَ أَنتُمْ شَرٌّ مَّكَاناً وَاللّهُ أَعْلَمْ بِمَا تَصِفُونَ".

النموذج الثاني

كظم الغيض والصبر ومقاومة التحديات

امـر اللـه تعـالى الجميـع بالصـبر عنـد الازمـــات والمشـــكلات والتحـــديات واذى الاخــرين ونقص الفــرص والإمكانـات في قوله تعالى "لَتُبْلَوُنَّ فِي أَمْوَالِكُم وَأَنْفُسكُمْ وَلَتَسْـــمَعُنَّ من الَّذِين أُوتُـــوا الْكِتَـــابَ مِنْ قَبْلِكُمْ وَمِنَ الَّذين أَشْـرَكُوا أَذَىً كَثِيـراً وَإِن تَصْبِرُوا وَتَتَّقُوا فَإِنَّ ذَلِكَ مِنْ عَـزْمِ الْأُمُـورِ"[56].

وقد ورد الصبر في القرآن الكريم في تسـعين موقفـا نظـرا لأهميتـه منهـا قولـه تعالى "يَا بُنَيَّ أَقِمِ الصَّلاةَ وَأْمُرْ بِـالْمَعْرُوفِ وَانْهَ عَنِ الْمُنْكَرِ وَاصْبِرْ عَلَى مَـا أَصَـابَكَ إِنَّ ذَلِكَ مِنْ عَزْمِ الْأُمُور"[57]، ويظهر في هــذه الآية أن الصبر يعد من عزم الأمور، إضافة إلى هذا يؤكد الله تعـالى أن جميـع النـاس خاسـرون إلا الصـابرين في قولـه تعـالى "وَالْعَصْـرِ إِنَّ الأنسـانَ لَفِي خُسْـرٍ إِلَّا الَّذِينَ آمَنُـوا وَعَمِلُـوا الصَّـالِحَاتِ وَتَوَاصَـوْاْ بِـالْحَقِّ وَتَوَاصَـوْا بِالصَّـبْر"[58]، ويعـد الصـبر قـرين اليقين في المنهج الإسـلامي، ويظهـر هـذا

في قولـــه "وَجَعَلْنَـــا مِنْهُمْ أَئِمَّةً يَهْـــدُونَ بِأَمْرِنَا لَمَّا صَبَرُوا وَكَانُوا بِآياتِنَا يُوقِنُونَ".(59).

واوضح الله للرسول محمد في العديد من الآيات صبر الأنبياء والرسل الذين سبقوه في تبليغ رسالة السماء للناس لكيلا يحزن ولا يضيق صدره من ظلم قريش والاخرين له، ويستمر في مواصلة العمل المطلوب لتبليغ رسالة الإسلام للناس رغم المشكلات والعقبات التي تواجهه.

وتكشف دراسة السيرة النبوية للرسول انه لم يسلم نفسه للحزن والغم والهم، ولم ينتابه اليأس والقنوط بسبب تكذيب قريش له ومحاربتهم إياه، إنما واجه كل ذلك بالصبر فتمكن من تبليغ الرسالة وأداء الأمانة، ونصح الأمة رغم كثرة قريش في بداية الدعوة الإسلامية، وقلة عديد أتباعه، وكان يؤمن ان الله تعالى معه ومع الصابرين في السراء والضراء وحين البأس ليعزهم ويمدهم بالقوة، ويثبت أقدامهم في الشدائد، وان

القوة ليست بالكثرة المحسوبة على أساس المقاييس الكمية، إنما تقاس بقوة الايمان والاستعداد للتضحية والصبر، وقد أشار إلى هذا قوله تعالى "فَلَمَّا فَصَلَ طَالُوتُ بِالْجُنُودِ قَالَ إِنَّ اللَّهَ مُبْتَلِيكُمْ بِنَهَرٍ فَمَنْ شَرِبَ مِنْهُ فَلَيْسَ مِنِّي وَمَنْ لَمْ يَطْعَمْهُ فَإِنَّهُ مِنِّي إِلَّا مَنِ اغْتَرَفَ غُرْفَةً بِيَدِهِ فَشَرِبُوا مِنْهُ إِلَّا قَلِيلاً مِنْهُمْ فَلَمَّا جَاوَزَهُ هُوَ وَالَّذِينَ آمَنُوا مَعَهُ قَالُوا لا طَاقَةَ لَنَا الْيَوْمَ بِجَالُوتَ وَجُنُودِهِ قَالَ الَّذِينَ يَظُنُّونَ أَنَّهُمْ مُلاقُو اللَّهِ كَمْ مِنْ فِئَةٍ قَلِيلَةٍ غَلَبَتْ فِئَةً كَثِيرَةً بِإِذْنِ اللَّهِ وَاللَّهُ مَعَ الصَّابِرِين"[(60)].

ويصف الإمام علي أهمية الصبر في قوله "عليكم بالصبر فان الصبر من الإيمان كالرأس من الجسد، ولا خير في جسد لا رأس معه، ولا في إيمان لا صبر معه".

ويتعين على القيادة أن تكون صابرة وتستمر في مواصلة العمل المطلوب لتحقيق الأهداف التي تسعى إليها رغم المشكلات والعقبات، وتخفي عن التابعين ما ينتابها من قلق وخوف وحزن، وفي ذات الوقت تنمي قدرتهم على مواجهة

المشكلات والتحديات دون وجل من إخفاق أو شك في بلوغ الغايات المنشودة، وتغرس في نفوسهم الأمل بالتفوق، وتدربهم على الصبر ومواجهة التحديات.

ولا بد ان تدرك القيادة ان التحلي بالصبر على المشقات وتجرع المكاره والمثابرة Perseverance على مواجهة التحديات والمشكلات والصعاب والأزمات والانتكاسات،لكي تظهر امام الاخرين بانها واثقة مقتدرة من انفاذ خططها والوصول الى الأهداف التي تسعى اليها، اذ ان نجاحها في الوصول إلى أهدافها لا يعتمد على خبرتها وكفاءتها وكفاءة التابعين وتوفر الموارد والفرص فحسب، وإنما على صبرها وايمانها بان الله تعالى معها وهناك قول مأثور قديم يقول "أنك لا تستطيع ان تهزم شخصا يرفض الاستسلام"، ويقول أحد الشعراء مؤكدا ضرورة أن يتعود الأفراد على الصبر :

" تعودت مس الضـــــــر حتى ألفته
وأسلمني مـــــــر الليالي إلى الصبر

ووسع صدري للأذى كثرة الأذى
وقد كنت أحيانا يضيق به صدري"

وجـدير ذكـره أن في النفس البشــرية قوتين، أحداهما قوة الاقدام على الأعمال، والأخـــرى قـــوة الإحجــام عن الأعمـــال، وحقيقة الصبر هـو أن يجعـل قـوة الإقـدام متجهة إلى ما يحقق المنافع ومرضاة اللــه تعـالى، ويجعـل قـوة الإحجـام متجهـة إلى الامتناع عن كـل مـا يسـبب الضـرر للفـرد والمجتمع، ويكون الصبر نوعين هما:

1- الصبر البدني، ويتعلق بالقدرة على تحمل الأذى الذي يصيب البدن.
2- الصبر النفسي، ويتعلق بالقدرة على تحمل الآلام النفسية، كما في حالة الصبر على ما لا يقبل عقلا أو شرعا أو الأذى النفسي الذي سببه الإحباط نتيجة عدم تحقيق الاهداف.

وتؤكد الحقائق ان جميع الأفراد بمن فيهم القيادة يختلفون من حيث قدرتهم على الصبر، فمنهم من تكون قوة صبره على ما ينتفع به وثباته عليه أقوى من قوة صبره على ما يضره، ومنهم من تكون قوة صبره على المخالفات أقوى من صبره على مشقة الطاعات، ومنهم من لا صبر له لا على هذه ولا على تلك.

وقدمت آيات القرآن الكريم للناس نبيَّ الله أيوب كأفضل الصابرين على الأذى، اذ فقد أمواله وأولاده واعتل جسمه زمنا طويلا ولكنه صبر صبرا جميلا حتى استجاب له الله تعالى وكشف عنه كربه ووهب له الصحة ورزقه ضعف ما كان عنده من أولاد وأموال، ويظهر ذلك في قوله تعالى "وَأَيُّوبَ إِذْ نَادَى رَبَّهُ أَنِّي مَسَّنِيَ الضُّرُّ وَأَنْتَ أَرْحَمُ الرَّاحِمِينَ فَاسْتَجَبْنَا لَهُ فَكَشَفْنَا مَا بِهِ مِنْ ضُرٍّ وَآتَيْنَاهُ أَهْلَهُ وَمِثْلَهُمْ مَعَهُمْ رَحْمَةً مِنْ عِنْدِنَا وَذِكْرَى لِلْعَابِدِينَ"(61)، ويشير القرآن الكريم كذلك إلى أن يعقوب كان من

الصابرين فقد صبر صبرا جميلا عندما فقد يوسف وأخاه.

ويقول احدهم ان من الأفضل اعتماد الصبر وجعل رد الفعل اتجاه الاحداث ابطأ ولا سيما عند مواجهة الخطر اذ ان ارغام النفس على الإسراع بسبب الخوف أو نفاد الصبر يسبب مشكلات يستغرق التغلب عليها وقتا أطول(62).

صبر القيادة

تؤكـــد الحقـــائق ان الرســـول محمـدا (القائـد) صـبر ولم يجـزع لما أصابه وأصـاب أصـحابه من آلام وأحــزان بعــد معركــة أحــد بسـبب

الشجاعة

يشــير مفهــوم الشــجاعة إلى الجــرأة والإقـــدام ومواجهـــة الخطـــر والمجازفـــة والمثـــابرة والصـــمود والاســـتمرار في مواصـــلة الســـير نحـــو الاهـــداف رغم

الصعوبات والإغراءات والخوف والتحـديات والمشكلات ونقص الفرص والإمكانـات مـا دامت الأهــداف الــتي تســعى لتحقيقهــا مشـروعة بجميـع المقـاييس. كمـا تعـرف الشــجاعة بانهــا الإقــدام الاختيــاري على مخاوف نافعة.

ولا بد ان تؤمن القيادة بـان المخـاطرة والمجازفة لا مفـر منهـا عنـد الاقـدام على عمـل، مـا يتعين عملـه أو قـول مـا يتعين قولــه في اللحظــة الحاســمة، ومواجهــة الآخرين والاحداث بثقة وتصميم، وتنفيذ ما يخشى الاخرون تنفيذه.

ويــــرى الجاحــــظ أن "الشــــجاعة هي الإقــــدام على المكــــاره والمهالــــك عنــــد الحاجة، وثبات الجـأش عنـد المخـاوف مـع الاســـتهانة بـــالموت"، ويعـــرف الكـــاتب الأمريكي ارنست همنغواي الشجاعة بانهــا الصـبر الجميـل على الشـدائد والمكـاره، ويـرى مـارك تـوين ان الشـجاعة لا تعـني غيـاب الخـوف وإنمـا هي مقاومـة الخـوف والتغلب عليه.

ويـؤمن رئيس وزراء بريطانيـا الأسـبق ونستون تشرشيلWinston Churchill ان

الشـــجاعة هي أول الخصـــائص الإنســـانية التي تتكفـل ببقيـة الخصـائص، وهي ينبـوع الخصال الحميدة، ويقول ماكســويل مــالتز Maxwell Maltz "ينبغي ان يمتلك القـادة شـجاعة المراهنــة على أفكــارهم وقبــول المخاطرة المحسوبة لتنفيذ المهمات".

ويـــذهب تومـــاس الاكويـــني Thomas Aquinas إلى ان الشـجاعة هبـة من اللـه، وهي قـدرة الـروح على انـتزاع الفـوز في أعــتى الأخطــار، وهي الــتي تمنح العــزاء وتلهم الصبر وتبدع التجربة وتقرب الأفــراد من الحريـة الحقـة، وهي الـتي تمكنهم من قـــول مـــا يفكـــرون فيـــه والتعبـــير عمـــا يعتقدون، بالإضافة إلى ذلـك فهي مطلوبـة لاتخاذ القرارات.

ويتفق الجميع على ان صـفة الشـجاعة لا تعني عدم الشعور بالخوف، وإنّمـا تعـني التغلُّب على مشـــاعر الخـــوف بطريقـــة عقلانيــة، ولا ســيما الخــوف الــذي يكــون انســياقا مــع مقتضــى الطبيعــة الإنســانية حينما يفاجئها محذور وليس ثمة من سبيل إلى دفعه إلا بالفرار منـه او الـتراجع عنـه،

ولكن ينبغي ان لا يكـون الخـوف عن جبن، فخـوف الجبـان لا ينتهي فهـو يخـاف حـتى في المواقف غير المقتضية لذلك ويفرُّ من المحاذير حتى وإن كـان قـادرًا على دفعهـا أو كان العقل أو التكليف يقتضـي الصـمود أمامها.

وتكتســب القيــادة الشــجاعة من كــل تجربة تكون فيها أمام الخوف وجها لوجــه، او عنـــدما تقبــل المجازفـــة وفعــل مــا لا يستطيع الآخرون فعله، ويؤكـد الفيلسـوف الامـريكي رالـف والـدو ايميرسـون Ralph Waldo Emerson مهمـا عمـل الانسـان فهو بحاجة إلى الشجاعة، ففي اي طريـــق يختار هناك دائما من يقول له أنت مخطئ، وتظهـــر أمامـــه دائمـــا صـــعوبات تدفعـــه للاعتقـاد بـان نقـاده محقـون، ويـدرك ان وضع خارطـة عمـل وتطبيقهـا يتطلب منـه نفس الشــجاعة الــتي يحتاجهــا الجنــدي، فللســلام انتصــاراته ولكنــه يتطلب رجــالا ونساء شجعانا قـادرين على تحقيقـه"، امـا الشـــاعر الانجلـــيزي روبـــرت لـــويس

ستيفنسون Robert Louis Stevenson فيقول "لا مكان للجبناء في العالم".

فوائد شجاعة القيادة

تحقق القيادة من شجاعتها فوائد عدة من اهمها:

- تحقيق أهدافها الرامية الى استمرار المنظمة وتطورها، ويذكر المقريزي ان الله تعالى عندما خلق الانسان خلق معه عدة صفات من ضمنها الشجاعة تقديرا منه لحاجة الانسان إليها لتحقيق أهدافه واشباع حاجاته وتنظيم علاقاته مع الآخرين.
- مواجهة المشكلات والأخطار والاقدام على اعمال لا يقدم عليها الآخرون.
- تحرر القيادة من جميع قيود الانماط والمألوفات غير المفيدة، وتحول الاعمال المشوبة بالتحدي إلى اعمال روتينية اعتيادية من خلال كسر الحاجز النفسي الذي يُعزى معظم الخوف إليه.

- ترفع معنويات القيادة حين تواجه معارضة او تهديدا او انتكاسا.
- تجعل الآخرين يهابون القيادة ويستشعرون قدرتها على العمل على وفق رسالتها وأهدافها وقراراتها رغم التهديدات والإغراءات.
- تمكن القيادة من استقطاب تابعين شجعان وتحفزهم لامتلاك شجاعة الاقدام والمخاطرة، وتذهب عنهم الخوف الذي ربما ينتابهم عند الازمات والتحديات.

شجاعة القيادة تذهب الحزن والخوف عن التابعين

يظهر من دراسة سيرة الرسول محمد ﷺ العطرة انه كان في مقدمة التابعين في المعارك وعند الازمات والمحن والشدائد ولم يتسرب اليه الخوف والحزن، وكان يبث في اتباعه الشجاعة التي تذهب عنهم الحزن والجزع في المواقف التي تهتز فيها النفوس وتضطرب، ويؤكد ذلك قوله تعالى "إِلَّا تَنْصُرُوهُ فَقَدْ نَصَرَهُ اللَّهُ إِذْ أَخْرَجَهُ الَّذِينَ كَفَرُوا ثَانِيَ اثْنَيْنِ إِذْ هُمَا فِي الْغَارِ إِذْ يَقُولُ لِصَاحِبِهِ لَا تَحْزَنْ إِنَّ اللَّهَ مَعَنَا".

متطلبات شجاعة القيادة

- تحويــل الاقــوال الى افعــال بصــرف النظــر عن المخــاطر شــريطة ان لا يصاحب ذلك تهور يعـود عليهـا بأضـرار جسيمة.
- الاصرار على تطبيق المبادئ الصحيحة، ورفض الاستسلام للخوف، والاســتعداد لمواجهة التحديات والمشكلات.
- وضع المستقبل الايجـابي الـذي تحـاول صــنعه نصــب عينيهــا لكي تتحفــز للمُخاطرة واتخاذ قرارات صعبة.
- وجود بيئة تتبنى ثقافة الشـجاعة وتنمي روح التحدي والمبادرة والاقـدام وتـوفر مساحة واسعة من الحرية والعديـد من البدائل والفرص وتساعد على النهـوض من الانتكاسات.
- اخفــاء الخــوف من الآخــرين ومن المواقف.

الارتقاء بمستوى شجاعة القيادة

يتحقـــق الارتقـــاء بمســـتوى شـــجاعة القيادة من خلال تدريبها على الإقدام على اتخاذ قرارات صعبة وتنفيـذ اعمـال تحمـل في طياتهـــا أخطـــارا وقلقـــاً وتوجســـاً وتحديات، رغم ان هنـاك من يعتقـد أن من غير الممكن تنميـة الشـجاعة لـدى الافـراد ومن صـــعب تحويـــل شـــخصٍ يتجنَّب المخاطرة بفطرته إلى شـخصٍ يقـدم على المخاطِر.

مجالات شجاعة القيادة

تقطع الوقـائع ان جميـع القـادة بحاجـة إلى جرعـــة من الشـــجاعة تتناســـب مـــع تطلعـــاتهم والمواقـــف الـــتي تـــواجههم وقـدراتهم تكـون دافعـاً لهم على الاقـدام والإبـداع ومواجهـة المواقـف والتحـديات والمنافسـة، وتثـير لـديهم الهمم وتشـحن طاقـاتهم وتمكنهم من مواصـلة مسـيرتهم رغم العقبـات والصـعاب، شـريطة معرفـة

متى وكيف توظف شـجاعتها، وفيمـا يـأتي بعض من مجالات شجاعة القيادة:

- شـجاعة طـرح أفكـار ورؤى ومبـادرات غـــير مألوفة، واتخـــاذ قـــرارات غـــير مسبوقة، واعتماد أساليب وطـرق غـير مطروقة، والإقدام على اعمال صعبة لا تتـــوفر فيها ضـــمانات النجـــاح ولكنهـــا تســـهم في تحقيـــق اضـــافات نوعيـــة واضـــحة للمنظمـــة، ويؤكـــد الشـــاعر روبرت فروسـت في قصـيدته "طريـق لم يطرق""The Road Not Taken" ان تطـــبيق نفس أســـاليب الآخـــرين والسـير على نهجهم سـيؤدي إلى ذات النتائج التي حصلوا عليها.
- شـــجاعة قبـــول الفشـــل والاعـــتراف بالأخطـــاء والاعتـــذار عنهـــا وحمـــل مسؤوليتها.

شجاعة الاعتذار

قدمت رئيسة كوريا الجنوبية باك كـون هـاي اعتذارا مثيرا لشـعبها في تشـرين الثـاني 2016 عن قضية الفساد المالي الموجهة اليهـا، وقـالت بأن ما حـدث هـو خطؤهـا وانهـا المسـؤولة عنـه وتتحمل جميع التبعات التي تـترتب عنـه، وبـدأت بـــاجراء تعـــديلات وزاريـــة، ورغم هـــذا خـــرجت تظاهرات حاشدة في البلاد تطالبها بـــالتنحي عن منصبها

- شـجاعة الاعـتراف بنجاحـات الآخـرين حتى في حالة الاختلاف معهم.
- شجاعة تغيير الذات والتخلي عن الافق الضـيق وتحويـل الخارطـة الذهنيـة من التشـاؤم إلى التفـاؤل والتفكـير خـارج مألوفـات الآخـرين أو "التفكـير خـارج الصندوق".
- شجاعة تحدي الـذات ومواصـلة السـير باتجـــاه الأهـــداف رغم الصـــعوبات والشدائد.
- شجاعة كبح الذات عن اتباع الشـهوات والهوى والنزوات، وتعد هـذه الشـجاعة من بين أفضل مجالات الشجاعة لعــدة اسـباب منهـا: انهـا تمكن القيـادة من مقاومـــة المغريـــات الـــتي تـــدفع الى الاقدام على الافعال والاقـوال الضـارة بالنفس والآخـرين، ويقـول الامـام علي رضـي اللـه عنـه وارضـاه "أخـوف مـا أخاف عليكم اثنان: اتّباع الهوى وطـول الأمــل، فأمّــا اتّبــاع الهــوى فيصــدّ عن

الحـــقّ، وأمّـــا طـــول الأمـــل فينســـي الآخرة"، ويقول الامـام جعفـر الصـادق رضـــي اللـــه عنـــه وارضـــاه "احـــذروا أهواءكم كما تحـذرون أعـداءكم، فليس شــــيءٌ أعـــــدى للرجـــــال من اتّبــــاع أهوائهم".

- شـــجاعة العفـــو والصـــفح، وتعـــد من المتطلبات الهامة والحساسة لتأسـيس علاقــات طيبــة بين القيــادة والتــابعين وتحقيـــق مســتقبل افضــل للمنظمــة، بالإضـافة الى ذلـك فانهـا تبعـد القيـادة من الالم النفســـي بســـبب الضـــغينة والحقد، ولا تدرك القيـادة فوائـد العفـو والصفح الا بعد ان تقارن بين مشاعرها قبل العفو والصفح عن التابعين وبعـدما تعفو وتصـفح عنهم اذ يحـل في نفسـها الســرور والارتيــاح بــدلا عن الغضــب والحنـق، ولـذلك حث اللـه تعـالى على العفـــو والصـــفح في قولـــه "وَلْيَعْفُـــوا وَلْيَصْفَحُوا أَلَا تُحِبُّونَ أَنْ يَغْفِـرَ اللَّهُ لَكُمْ وَاللَّهُ غَفُورٌ رَحِيمٌ".

ويتطلب العفو والصفح خلوّ القلب من أي حقد أو غلّ دفين، والـترفّع عن معاقبـة مَن يستحق العقوبة مع القدرة على إيقــاع العقوبــة، شــريطة ان لا تســمح للآخــرين استغلال عفوها وصفحها لصالحهم، ويصف الامــام الشــافعي الانعكاســات الايجابيــة للعمــل على وفــق منهج العفــو والتســامح قائلا:

لما عفوت ولم أحقدْ على أحد
أرحتُ نفسي من هَمِّ العداواتِ

- شجاعة المبادرة إلى فعل الخير.

شجاعة المبادرة الى فعل الخير

يخبر القرآن الكريم ان موسى عليه السلام حين رأى امرأتين لا تسـتطيعان الوصول إلى الماء بسبب غلبـة الرعـاء وازدحامهم عليه واسـتئثارهم بـه، بـادر إلى مزاحمة الرعـاء وسـقى لهمـا رغم جلال قدره وصعوبة ظرفـه الـذي كـان يمر به، فقـد كـان عليـه السـلام وقتهـا في حالة فرار من القتـل، ودون مـأوى ولا نصير، ورغم ذلك بادر لعمـل الخـير وهـــو يتحلى بالعفـــاف، ولا يبغي الا

- شجاعة اكـرام الآخـرين، وتسـهم هـذه الشـجاعة في توطيـد علاقــة التـابعين والآخرين بالقيادة وحفزهم لمسـاندتها، بينما يبعد البخـل عنهـا حـتى المقـربين لهـا في اغلب الحـالات، ولـذلك كـان الرســول محمــد يقــول "اللهم انّي اعوذ بك من الجبن والبخـل"، وقـال : "مَن كـان يُـؤْمن باللـه واليـوم الآخـر فلْيُكرم ضَيْفه"، ويقول الشاعر اللبناني ايليا ابو ماضي:

"من ليس يسخو بما تسخو الحياةُ به   فإنه أحمق بالحرص ينتحر"

ويتعين على القيـادة ممارسـة شـجاعة العطاء واكرام التابعين والأخرين باستمرار ولا تنتظـر مناسـبات بـارزة أو مهمـة لبـدء العطاء وفي خلاف ذلـك فانهـا ان لم تتخـذ هذه الشجاعة ديدنا لها تبعـد عنهـا الجميـع ولا تجد من يرغب بتأسيس علاقـات طيبـة

معها على الثقة والتعاون فيتعذر عليها تحقيق الاهداف التي تسعى اليها وتكون هي اول المتضررين من البخل، وينبغي ان تدرك القيادة ان العطاء ينمي علاقاتها بالتابعين ويزيد من مستويات ولائهم ومناصرتهم لها ويمكنها من تحقيق نتائج ايجابية لا حدود لها ويحقق لها الرضا الشخصي وله انعكاسات ايجابية على صحتها النفسية والبدنية.

شجاعة اكرام الاخر

بيّن القرآن الكريم ان سيدنا إبراهيم عليه السلام عندما جاءته ملائكةُ الرحمن على هيئة بشر ونزلوا عليه ضيوفًا أسرع في إكرامهم، فقد قدم لهم عجلًا سمينًا مشويًّا مبالغة في إكرامهم، ثم قرَّب الطعامَ إليهم ولم

- شجاعة الثبات على المبادئ ومواجهة الصعوبات والتحديات والمعارضة ومراكز القوى واعتراضات الآخرين.

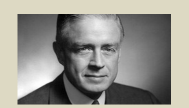
شجاعة مواجهة التحديات

هناك مواقف لا حصر لها تؤكد شجاعة الرسول محمد منها على سبيل المثال لا الحصر:

- سجد لله تعالى رغم ارادة كفار قريش انفاذا لقوله تعالى "كَلَّا لَا تُطِعْهُ وَاسْجُدْ وَاقْتَرِبْ".
- شوهد الرسول في معركة حنين يركض ببغلته إلى اعدائه وينوه باسمه ليعرفه من لم يعرفه صلوات الله وسلامه عليه، وشجع بذلك اتباعه الذين فروا من المعركة ان يعودوا اليها وهم يرددون "يا لبيك يا

- شجاعة المجازفة المحسوبة.

شجاعة المجازفة



توماس واطسون

كان (توماس واطسون) الرئيس الاسبق لشركة (آي. بي. إم) قائدا فاعلا ومدركا للمعنى الحقيقي

- شجاعة التراجع عن القرارات الخطأ لتلافي اضرار تلك القرارات، واللافت ان القيادات في المجتمعات المتخلفة لا تمتلك الشجاعة المطلوبة للتراجع عن القرارات الخطأ مهما كانت الاضرار المادية والمعنوية التي تترتب

عنها وتقف وراء ذلك اسباب عديدة من اهمها انها تأخذها العزة بالإثم، أو تعتقد ان تراجعها عن القرارات الخطأ يقلل من هيبتها امام الاخرين، ولا سيما التابعين.

شجاعة التراجع عن القرارات

في منتصف القرن العشرين قررت شركة كوكا كولا، وهي احدى اكبر شركات انتاج المشروبات الغازية وتسويقها في العالم، تغيير تركيبة واحد من اكثر مشروبات الكولا مبيعا، ولم تكن المخاطر المتوقعة من هذا التغيير محسوبة بدقة، وبعد ان بدأ انتاج الشراب الجديد وتسويقه، وجدت الشركة ان الشراب لم يلقَ الاقبال

الالتزام بتنفيذ التعهدات

يتعين على القيـــــادة اذا قطعت على نفسها عهدا ان تلتزم بتنفيذه لكي تستقيم الامــور وتنفــذ الاعمــال وتنمي احترامهــا لذاتها واحترام الاخرين لها، وقد أكد الحــق تبارك وتعالى على ضـرورة الوفـاء بالعهـد في قولـه " وَأَوْفُـوا بِالْعَهْـدِ إِنَّ الْعَهْـدَ كَـانَ مَسْئُولًا"(63).

ولا تتمكن القيـــــادة من الوفـــــاء بالتعهدات ما لم تـدرب نفسـها على تنفيـذ التزاماتها مع نفسـها اولا فمثلا تقطـع على نفسها بـان تسـتيقظ مبكـرا وتقـارن مـدى قـدرتها على تنفيـذ ذلـك الالـتزام لتتعـرف حقيقة قدرتها على تنفيذ التزاماتها، وعليهـا إن فشلت ان تقر بمنتهى الصراحة بفشلها وتعد العدة على ان لا يتكـرر فشـلها، لكي تتمكن من الوفاء بالتزاماتها.

التعاون مع التابعين

بين المنهج الإسلامي بشكل واضح أهمية المودة والمحبة والتعاون على البر والخير والتقوى والاحترام بين جميع الأفراد، ودعا إلى تربية المسلمين على هذه السمات والخصائص الإنسانية النبيلة، واوجب على القيادات أن تؤسس علاقاتها مع التابعين على المحبة والتعاون على البر والخير والتقوى لكي تكسب مودتهم واحترامهم وثقتهم وولاءهم، وتتمكن من حقيق الأهداف التي تسعى إليها بكفاءة عالية في ضوء الأحكام والقواعد التي حددها الإسلام.

وقد أشار الله سبحانه وتعالى إلى أن الأفراد يميلون للذين لديهم الرغبة الصادقة في إقامة علاقات طيبة معهم على المودة والألفة ويمقتون الذين يتميز سلوكهم بالأنانية أو القسوة والنفعية، ويظهر ذلك في قوله تعالى "فَبِمَا رَحْمَةٍ مِنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا

عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ"[64].

وقد أمر الحق المصطفى أن يوطن نفسه ويثبتها على التعاون مع جميع المسلمين والاهتمام بهم، ولا سيما الفقراء منهم أمثال بلال وصهيب وسلمان الفارسي وابي ذر الغفاري وابن مسعود وغيرهم من المسلمين الذين تزدريهم قريش لفقرهم مع أنهم لا يفترون عن عبادة الله وتطبيق شريعته في المعاملات والعبادات في جميع الأوقات، ويريدون وجهه ومرضاته في كل ما يقولون ويفعلون، ولا تغرهم بالله الغرور، ولا يبتغون متاع الحياة الدنيا وزينتها مطلقا، ويظهر هذا في قوله "وَاصْبِرْ نَفْسَكَ مَعَ الَّذِينَ يَدْعُونَ رَبَّهُمْ بِالْغَدَاةِ وَالْعَشِيِّ يُرِيدُونَ وَجْهَهُ وَلا تَعْدُ عَيْنَاكَ عَنْهُمْ تُرِيدُ زِينَةَ الْحَيَاةِ الدُّنْيَا وَلا تُطِعْ مَنْ أَغْفَلْنَا قَلْبَهُ عَنْ ذِكْرِنَا وَاتَّبَعَ هَوَاهُ وَكَانَ أَمْرُهُ فُرُطا"[65].

وجعل الرسول جميع المسلمين موضع اهتمامه دون استثناء، ومنح الفقراء منهم اهتماما خاصا، ولم يزين مجلسه

بالأغنياء والمرموقين من أشراف قريش الذي اتبعوا أهواءهم بغير علم، وترفعوا عن مجالسة الفقراء في حضرة الرسول ولذلك رفض الاستماع إلي بعض المؤلفة قلوبهم من أغنياء قريش أمثال عيينة بن حصن والاقرع بن حابس وغيرهم عندما قالوا له "انك لو جلست في صدر المجلس ونحيت عنا هؤلاء الفقراء الذين تزكم رائحتهم الكريهة أنوفنا لجلسنا إليك".

الصفح والإعراض عن الجاهلين

جعل الله تعالى العفو عن المذنبين من صفاته مع قدرته على معاقبتهم، ويظهر ذلك في قوله تعالى "وَهُوَ الَّذِي يَقْبَلُ التَّوْبَةَ عَنْ عِبَادِهِ وَيَعْفُو عَنِ السَّيِّئَاتِ وَيَعْلَمُ مَا تَفْعَلُونَ"(66)، ولم يقف الامر عند هذا وانما وجه الرسول محمدا ومن خلاله الامة بالعفو في قوله "فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاصْفَحْ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُحْسِنِينَ"(67)، وقد انفذ الرَسُولُ صلى الله عليه وسلم هذا التوجيه فعفى عن قريش وقال لهم "اذهبوا فأنتم الطلقاء" رغم انهم حاربوه

ونالـه واصـحابه منهم اشـد صـنوف الاذى، كمـا ان يوسـف عليـه السـلام قابـل فعـلَ إخوتـه بـالعفو والصـفح: "قَـالَ لا تَثْـرِيبَ عَلَيْكُمُ الْيَـوْمَ يَغْفِـرُ اللَّهُ لَكُمْ وَهُـوَ أَرْحَمُ الرَّاحِمِينَ"[68].

ويؤكد المنهج الإسلامي أن على جميع المسلمين، ولا سيما القادة العمل على وفق سياسة الصفح والعفو وغض الطرف عن هفوات الآخرين، ما دامت هفواتهم غير مقصودة ولا تحل حراما ولا تحرم حلالا، وليس لها تأثيرات سلبية كبيرة في مستويات الأداء، ولا تسبب أضرارا مادية ومعنوية للآخرين.

ويسهم التطبيق الواعي والسليم لسياسة الصفح وتغليب العفو على الانتقام في توسيع مساحة التعاون بين التابعين والقيادة، ويرفع منزلتها وهيبتها وجلالها بينهم ويرفع من مستوى ولائهم لها، ويجعلهم يشعرون أنها تقدر أهميتهم وأهمية دورهم في العمل، فيتحفزوا

لتطوير أدائهم وسلوكهم إلى المستويات التي تحول دون تكرار ذات الأخطاء في الأداء والسلوك، وقد قال الإمام علي بهذا الصدد "عظموا أنفسكم بالتغاضي"، و قيل قديما "تغاضوا عن بعض الأمور تجلوا.

ويتطلب العمـــل على وفـــق سياســـة الصفح من القيادة الابتعـاد كليـا عن تصـيد أخطــاء التــابعين وهفــواتهم، وتمكنهم من التعلم من أخطـــائهم الســـابقة، وتقبـــل اعتـذارهم عن الهفـوات وتعـده دليلا يؤكـد رغبتهم في عدم تكرار الأخطاء.

ويتعين على القيادة ان توضح للتــابعين والاخـرين أن تطبيقهـا لسياسـة الصـفح لا يعني انها عاجزة عن إصدار العقوبات بحق المخــالفين، وانمــا يعبّــر عن رغبتهــا في تمكينهم من تجـــاوز الأخطـــاء بأســـاليب إنسـانية وإيثـاراً صـادقًا لهم، وتفضـيلاً لِمَـا يبقى ويـدوم على مـا يَفنَى ويـزول بهـدف حفزهم لتبادل الولاء والثقة معهـا وتطـوير ادائهم وتجويد سلوكهم، وقد قيل قديما إن

الرعيـــة إذا وثقت بـــالعفو لم توحشـــها الـــذنوب وان عظمت، وان خـــافت شـــر العقوبة أوحشها الذنب وان صغر قدره.

نماذج من العفو عن الاخرين

النموذج الأول:

يظهـــر في القـــرآن الكـــريم ان يوســف صــفح عن أخوتــه، ويتجلى هذا في قولـه تعـالى "قَـالَ لا تَثْـرِيبَ عَلَيْكُمُ الْيَوْمَ يَغْفِرُ اللَّهُ لَكُمْ وَهُوَ أَرْحَمُ الرَّاحِمِينَ"، ولم يغفر لأخوته فحسـب إنما استغفر لهم الله، ويظهر هذا في قوله تعالى "قَالَ سَوْفَ أَسْـتَغْفِرُ لَكُمْ رَبِّي إِنَّهُ هُوَ الْغَفُورُ الرَّحِيمُ".

النموذج الثاني

عفا الرسول محمد عندما دخـل مكـة عن قـريش رغم معاناتـه منهـا، ليكون بهذا أسوة حسـنة في الصـفح

توظيـــف القـــوة الناعمـــة في فض الخلافات مع الاخرين

يتعين على القيادة عنـدما تحـدث بينهـا وبين التــابعين والآخــرين خلافــات بصــدد موضـوعات لهـا علاقـة بأهـداف المنظمـة واعمالها والامكانات والمـوارد المتاحـة ان توظف القوة الناعمة (الحوار والمفاوضات والاقناع) لمعالجة تلـك الخلافـات بطريقـة سلمية لأجل ادامة العلاقات بينها وبين تلك الاطــراف، ولا ســيما بعــدما أضــحى من الصعب جدا في العـالم المعاصـر توظيـف القوة الخشـنة في الوصـول الى الاهـداف المطلوبـــة بســـبب المناهضـــة والنفـــور المتزايـد من توظيفهـا، اضـافة الى ارتفـاع تكلفتها، رغم ان الجمع بين القوة والنعومة ليس بالأمر السهل على الفكـر الانســاني، ولكن الحقائق تؤكد ان المزج بينهمـا يولـد عناصر حيوية تؤدي الى نتائج ايجابية كبيرة من خلال التفاعــل العضــوي بين المرونــة ونعومتهـا وليونتهـا وبين صـلابة القـوة في معالجة الخلافات مع الاخرين.

وتؤكـد الحقـائق ان الرسـول محمدا r وظف القوة الناعمـة فتمكّن بـذلك من ان يؤكـد أن العقـل الإنسـاني بإمكانـه إيجـاد معالجات رائعة للمشكلات والنزاعات، وهو أمر كان ولا يزال متعذرا فهمه على الوعي الذي يؤمن بأن النصر لا يتحقق إلا بالحرب بصـــرف النظـــر عن الخســـائر الماديـــة والمعنوية التي تصيب الأطراف المتحاربة.

مسؤوليات القيادة في المنهج الإسلامي

- تحقيق أهداف المنظمة.
- استقطاب التابعين.
- تحقيق أهداف التابعين.
- تنمية إيمان التابعين بأهداف المنظمة.
- الارتقاء بمعنويات التابعين.
- تعزيز ولاء التابعين للمنظمة.
- تنمية العلاقات الاجتماعية مع التابعين.
- ابعاد المتزلفين.
- أداء الأعمال من خلال التابعين ومعهم.
- تقويم أداء التابعين.
- تطوير مهارات التابعين وخبراتهم.

اولا: تحقيق أهداف المنظمة

تقــع على القيــادة مســؤولية تحقيــق اهـداف المنظمـة في الاسـتمرار والتطـور وحمايـة سـمعتها وممتلكاتهـا بكفـاءة رغم المنافسة والتحديات ونقص الفرص.

ثانيا: استقطاب التابعين

لا يوجـد مـا هـو أكـثر أهميـة لمسـتقبل القيـادة والمنظمـة من اسـتقطاب تـابعين مناســبين للعمــل في المنظمة يتمــيزون بالكفــاءة والخــبرة والشـجاعة والدافعيــة والحمــاس والرغبة في تحقيــق أهــداف المنظمة في الاستمرار والتطور.

وتقطــع الحقــائق ان القيــادة لا تتمكن من تحقيق الأهداف التي تسعى إليها مهما امتلكت من كفاءة وموارد ما لم يتوفر لها تــابعون اكفيــاء وشــجعان يناصــرونها ويتبادلون معها الثقة والولاء.

ويــرى هـنري كيسـنجر وزيــر خارجيــة امريكا الاسـبق ان مسـؤولية القيـادة بعـد اسـتقطاب أفضـل التـابعين هي تحـريكهم

من المكان الذي هم فيه إلى المكان الذي يتعين عليهم التواجـــد فيـــه، وتمكينهم من تنفيذ اعمال لم يسبق لهم تنفيـذها تحقـق أهدافا مفيدة للمنظمة.

ويقــول الإمــام علي رضــي اللــه عنه لعامله في مصـر مالـك الاشـتر "ثم انظـر في أمور عمالك، فاسـتعملهم اختيـارا، ولا تــولهم محابــاة واثــرةً فإنَّهمــا جمــاع من شُـعَب الجـور والخيانـة، وتَـوخ منهم أهـل التجربة والحياء من أهل البيوتات الصَّالحة والقـدم في الإسـلام فـإنَّهم أكـرمُ أخلاقـاً وأصحُّ أغراضاً وأقل في المطـامع إشـرافا وأبلـغ في عـواقب الأمـور نظـرا، وتفقـد أعمالهم، وابعث العيـونَ من أهـل الصـدق والوفــاء عليهم، فــإنَّ تعاهُــدَك في الســرِّ لأمورهم حدوةٌ لهم على استعمال الأمانـــة والرِّفق بالرَّعِيَّة، وتحفظ من الأعوان، فإنْ أحدٌ منهم بَسَط يدَه إلى خيانة اجتمعتْ بها عليـه عنـدك أخبـارُ عيونـك، اكتفيتَ بـذلك شاهدا، فبسـطتَ عليـه العقوبـة في بدنـه وأخذتَـه بمـا أصـاب من عملـه، ثم نصـبتَه

بمقام المذلة ووسمتَه بالخيانة وقلّدتَه عارَ التهمة".

وقـد أدركت القيـادات في المجتمعـات المتقدمــة ان التحــديات الكبــيرة الــتي تواجههـا لا تكمن في اسـتقطاب التـابعين الذين يمتلكون الشجاعة والخبرة والمهارة اللازمة لإنجـاز العمـل فحسـب، وإنمـا في المحافظة على استمرارهم معها.

وحريٌّ بالبيـان ان معظم القيـادات في المجتمعات المتخلفة لا تستقطب التـابعين الذي يمتلكون الكفاءة والخبرة والشـجاعة والمفعمين بالنشــاط والحيويــة ولــديهم القابليــة على النمــو viable والتطــور في اعمالهم وانمـا تسـتقطب تـابعين يجيـدون الـتزلف لهـا، ولا تـدرك انهـا بـذلك تلحـق بنفسها أضرارا جسيمة وتجعل المنظمـة لا تقوى على مواجهـة المنافسـة والتحـديات وتتآكل او تتلاشـى وتتهـاوى stagger على الامد البعيد.

ثالثا: تحقيق أهداف التابعين

تؤكد الوقائع ان القيادة التي تسهم في تمكين التابعين من تحقيق اهدافهم وتنمي علاقاتها معهم فانهم بالمقابل سيمكنونها من تحقيق الاهداف التي تسعى اليها ويؤسسون علاقة معها على التعاون والثقة، اما القيادة التي تتجاهل مصالح التابعين ولا تمكنهم من الوصول الى اهدافهم من تابعيتهم لها فينبغي ان لا تتوقع منهم ان التعاون والدعم.

وقد اوضح الرسول محمد ما يلحق بالوالي (القائد) الذي يُعرِض عن حقوق الناس ويستهين بحاجاتهم قائلا: "ما من أمام او والٍ يغلق بابه دون ذوي الحاجة والخلة والمسكنة إلا أغلق الله أبواب السماء دون حاجته وخلته ومسكنته".

ويتعين على القيادة في ضوء ما تقدم تمكين التابعين من تحقيق أهدافهم المادية والمعنوية، وتوجيههم وتدريبهم على كيفية اداء الاعمال بكفاءة ومنحهم حوافز مادية ومعنوية، وتوفير الظروف الملائمة لهم وتنظيم علاقاتها معهم على وفق الثقة والتعاون والولاء لكي يبادروا الى إضافة امكاناتهم إلى إمكاناتها

القيادة تقدم للتابعين حوافز خارج إطار مألوفاتهم

النموذج الاول:

كانت ماري كاي اش، مدير شركة ماري كاي لمستحضرات التجميل تقدم سيارة كاديلاك قرنفلية كهدية للبائعة التي تحقق اعلى المبيعات تثمينا لإنجازاتها في عملها، وبذلك رفعت قيمة تلك الشركة من خمسة الاف دولار عند التأسيس الى مليار دولار، بالإضافة الى ذلك كانت تعتقد بان في رأس كل شخص يعمل معها لافتة مكتوب عليها "اجعلني اشعر باهميتي" وقد عملت كل ما في وسعها لتلبي مطلب هذه اللافتة فتمكنت من قيادة العاملين معها بنجاح منقطع النظير.

رابعا: تنمية إيمان التابعين بأهداف المنظمة

يؤكد المنهج الإسلامي أن القيادات ليست خالدة بل تجيء وتذهب، ويشير إلى هذا قوله تعالى "وَمَا مُحَمَّدٌ إِلَّا رَسُولٌ قَدْ خَلَتْ مِنْ قَبْلِهِ الرُّسُلُ أَفَإِنْ مَاتَ أَوْ قُتِلَ انْقَلَبْتُمْ عَلَى أَعْقَابِكُمْ وَمَنْ يَنْقَلِبْ عَلَى عَقِبَيْهِ فَلَنْ يَضُرَّ اللَّهَ شَيْئاً وَسَيَجْزِي اللَّهُ الشَّاكِرِين"(70)، ولذلك لا بد أن تلعب القيادة دورا هاما في تنمية إيمان التابعين بأهداف وقيم رسالتها.

ويظهر من دراسة سيرة الرسول محمد العطرة أن إيمانه المطلق بأهداف الرسالة المكلف بتبليغها للناس كافة، ورفضه للرئاسة والمال والجاه وإصراره على الاستمرار في تبليغ الرسالة المكلف بها، هو الذي دفعه للرد على قريش آنذاك بقوله "والله لو وضعت الشمس في يميني والقمر في شمالي ما تركت هذا الأمر أبدا حتى أنفذه أو اهلك في طلبه"، وقد لعب هذا الاصرار دورا هاما في تعزيز ثقة المسلمين بقيادته وحفزهم للتضحية

بكل غال ونفيس من اجل المنهج الذي بشرهم به، وجعلهم على يقين من انهم هم المنتصرون بفضل الله تعالى وبفضل حكمة قيادة الرسول ، ويظهر هذا في قوله تعالى "يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اذْكُرُوا نِعْمَةَ اللَّهِ عَلَيْكُمْ إِذْ جَاءَتْكُمْ جُنُودٌ فَأَرْسَلْنَا عَلَيْهِمْ رِيحاً وَجُنُوداً لَمْ تَرَوْهَا وَكَانَ اللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ بَصِيرا إِذْ جَاءُوكُمْ مِنْ فَوْقِكُمْ وَمِنْ أَسْفَلَ مِنْكُمْ وَإِذْ زَاغَتِ الْأَبْصَارُ وَبَلَغَتِ الْقُلُوبُ الْحَنَاجِرَ وَتَظُنُّونَ بِاللَّهِ الظُّنُونَا هُنَالِكَ ابْتُلِيَ الْمُؤْمِنُونَ وَزُلْزِلُوا زِلْزَالاً شَدِيداً وَإِذْ يَقُولُ الْمُنَافِقُونَ وَالَّذِينَ فِي قُلُوبِهِمْ مَرَضٌ مَا وَعَدَنَا اللَّهُ وَرَسُولُهُ إِلَّا غُرُوراً"[71].

وقد اقر المنهج الإسلامي في القيادة ضرورة تطبيق المؤسساتية في الإدارة قبل أربعة عشر قرنا والذي يقوم على أساس أن المنظمات تستمر حتى وان تغيرت قيادتها، ويظهر ذلك جليا في خطبة حجة الوداع التي جاء فيها "اني قد تركت فيكم ما إن أخذتم به لن تظلوا بعدي: كتاب الله وسنتي وعترة آل بيتي".

وحري بالابانة أن الدول المتقدمة طبقت المؤسساتية في الإدارة فاستطاعت تنفيذ الاعمال بالكفاءة المطلوبة لتحقيق أهدافها، وتضمن لمنظماتها الاستمرار في العمل والتطور بغض النظر عن تغيير قياداتها، بينما تشهد المنظمات في الدول المتخلفة عمليات تغيير كبيرة في اعمالها والأهداف التي تسعى إليها كلما تغيرت قياداتها بسبب عدم تطبيق المؤسساتية في الادارة ، وقد تسبب هذا في هدر واضح في الموارد الاقتصادية المتاحة لها رغم نقصها، وأدى إلى إصابتها بأضرار جسيمة، اذ تلغي القيادات التي تتسلم المسؤولية جميع اعمال القيادات السابقة وتكيل اللوم لها وتتهمها بجميع أنواع الفساد الإداري والمالي والأخلاقي وتبدأ باعمال جديدة تنسجم مع رغباتها وأهدافها، وقد تستبدل بعض العاملين ليس بسبب تدني كفاءتهم وإنما لرغبتها بتغيير كل ما يمت بصلة إلى القيادة السابقة.

خامسا: الارتقاء بمعنويات التابعين

تتمكن القيـــادة من رفـــع معنويـــات التـابعين عنـدما تهتم بـدوافعهم وأهـدافهم وحاجاتهم وأفكارهم وملاحظـاتهم، وتطـور كفـــاءتهم، وتؤســـس علاقاتهـــا معهم على التعاون والثقة والولاء، وتحتفي بنجاحــاتهم وانجـازاتهم وتكـافئهم كلمـا حققـوا أهـدافا متمــيزة، وتظهــر أمــامهم بانهــا شــجاعة ومتماسكة ومبادرة وواثقة ومطمئنـة حـتى في اشد حالات قلقها، وتشركهم معهـا في عمليات التخطيط وصنع القرارات، وتــذلل الصـعاب والمشـكلات الـتي تـواجههم في العمل، وتســعى جاهـــدة لـــدمجهم مـــع المنظمة، وتوفر لهم فرصا عديدة للتطور، وتمنحهم الامل والتفاؤل بمســتقبل افضل، وتشـعرهم بانهــا تســتفيد من مقترحــاتهم وأفكـارهم في تطـوير خططهـا وقراراتهـا وسلوكها، والأهم من كل ذلـك تنظـر إليهم على انهم شركاء لها.

سادسا: تعزيز ولاء التابعين للمنظمة

يشـير مفهـوم ولاء التـابعين للمنظمـة إلى مجموعة المشاعر الصادقة النابعة من داخلهم الـتي تؤكـد رغبتهم في اسـتمرار المنظمـة وتطورهـا، وتـدفعهم لـرفض الانتقال إلى منظمـات اخـرى مهمـا كـانت المغريات المقدمة لهم.

وينبغي ان يكون ولاء التابعين للمنظمة وليس للقيادة شخصيا فهي مغادرة موقعها عـاجلا او آجلا، وشـريطة ان يكـون ولاؤهم مقترنا بالكفاءة، اذ لا مغزى ولا فائدة منـه اذا كانت كفاءتهم متدنية ولا تمكن القيـادة من تحقيق الاهداف المطلوبة.

وتؤكـد الحقـائق ان فـوز القيـادة بـولاء التابعين امر ليس سهلا، وانما يتطلب بـذل جهود كبيرة، ولا يتحقق في بعض الحـالات الا بعد وقت طويل بسبب تداخل العوامـل والمتغيرات التي تسهم فيه.

سابعا: تنمية العلاقات الاجتماعية مع التابعين

كان الرسول ﷺ يؤكد للناس انه منهم ومعهم، وتقع عليه مسؤولية رعاية

مصالحهم، وإنه حريص عليهم حرصه على نفسه، وكان دائما معهم وبينهم، ولم يجعل بينه وبينهم حجابا يمنعهم من الاتصال به، وكان يعمد إلى الإحاطة المباشرة والمستمرة بشؤونهم، وكانوا يلازمونه ليتعلموا منه، ويستفتونه في جميع المعاملات والعبادات، وكان منهجه في التعامل معهم يتسم بالبساطة والوضوح واللين ويتكلم معهم بلغة تستوعبها عقولهم وتقبلها قلوبهم تطبيقا لقوله تعالى "لَقَدْ مَنَّ اللَّهُ عَلَى الْمُؤْمِنِينَ إِذْ بَعَثَ فِيهِمْ رَسُولاً مِنْ أَنْفُسِهِمْ يَتْلُو عَلَيْهِمْ آيَاتِهِ وَيُزَكِّيهِمْ وَيُعَلِّمُهُمُ الْكِتَابَ وَالْحِكْمَةَ وَإِنْ كَانُوا مِنْ قَبْلُ لَفِي ضَلالٍ مُبِينٍ"[(72)].

وكان الرسول لا يقدم أحدا من التابعين ولا يؤخر أحدا منهم إلا على استحقاق، ويستعمل فيهم العفو عن صغائر المخالفات والذنوب، ويختار منهم خواصا تتوافر فيهم المواصفات التي تؤهلهم لتقديم المشورة التي تسهم في أداء الأعمال بكفاءة، ويجعل جانبه لينا، ويخفض جناحه لهم، وينظر في مظالمهم ودعاواهم بالعدل، ويسمع مقترحاتهم،

ويؤكد هذا قوله تعالى "لَقَدْ جَاءَكُمْ رَسُولٌ مِنْ أَنْفُسِكُمْ عَزِيزٌ عَلَيْهِ مَا عَنِتُّمْ حَرِيصٌ عَلَيْكُمْ بِالْمُؤْمِنِينَ رَؤُوفٌ رَحِيمٌ" [73].

وتؤكد الحقائق أن العلاقات بين القيادة والتابعين تتطور نحو الأفضل متى ازداد التآلف بينها وبينهم، وامتدت علاقاتها الطيبة معهم إلى خارج العمل من خلال مشاركتها في أفراحهم وأحزانهم، ولذلك يقول الرسول في هذا الصدد "المؤمن يألف ويؤلف"، وكان عمر بن الخطاب يقول لسعد بن أبي وقاص عامله في العراق "اعد مرضى المسلمين، واشهد جنائزهم، وافتح بابك للناس، وباشر أمرهم بنفسك فإنما أنت رجل منهم غير أن الله جعلك أثقلهم حملا".

ويتعين على القيادة ان تصب جل اهتمامها في البحث في أمور التابعين وحاجاتهم، وإثابة المحسن ومعاقبة المسيء، وتقويم الانحرافات، وتعميق الإيجابيات ولا تصدر العقوبات بحقهم جزافا أو تعصباً أو انفعالاً إنما تأديبا وتدينا،

ولا تمنع عن نفسها صاحب الشكوى والتذمر أو المقترح، ولا متظلم، ولا منتصح، ولا تؤسس علاقاتها معهم على النفعية utilitarian، إذ أن كل علاقة تقوم على النفعية لا تستمر، ويظهر ذلك جليا في قوله تعالى "وَمِنَ النَّاسِ مَنْ يَعْبُدُ اللَّهَ عَلَى حَرْفٍ فَإِنْ أَصَابَهُ خَيْرٌ اطْمَأَنَّ بِهِ وَإِنْ أَصَابَتْهُ فِتْنَةٌ انْقَلَبَ عَلَى وَجْهِهِ خَسِرَ الدُّنْيَا وَالْآخِرَةَ ذَلِكَ هُوَ الْخُسْرَانُ الْمُبِينُ"[(74)]، لقد كان سبب نزول هذه الآية الكريمة هو أن جماعة من الأعراب التحقوا بالرسول وبايعوه إلا أن الواحد منهم كان يرى أن استمراره في الإسلام مرهون على ما يحققه من منافع وفوائد في صحته وأولاده وأمواله فان أصابه الخير الذي يتوقعه من إسلامه استمر في إسلامه وفي تأييده لقيادة الرسول ، وان تحقق خلاف ذلك قطع علاقته بالإسلام وبالرسول .

وينبغي للقيادة لكي تنمي علاقاتها مع التابعين ان تؤكد لهم انها تعمل بكل ما اوتيت لصالحهم وانها الى جانبهم اذا وقع عليهم ظلم وتشيد بهم وتثني عليهم علنا

عندما يؤدون أعمـالهم بالكفـاءة المطلوبـة وانهم لن يصيبهم اية اذى من تابعيتهم لها.

ثامنا: ابعاد المتزلفين

تقطع الحقائق ان المتزلفين يخدعون القيادة وهم سبب مباشر في فشلها ويلحقون بها وبالمنظمة أضرارا كبيرة، ولذلك يحذر الرسول منهم بقوله "إذا رأيتم المادحين فأحثوا في وجوههم التراب"، وقد صدق الشاعر الذي قال:

"لا خير في ود امرئ متلون
إذا الريح مالت مال حيث تميل"

وبناء على ما تقدم ينبغي أن تكون القيادات في جميع المستويات التنظيمية على درجة عالية من اليقظة والحذر من المتزلفين والمداحين الذين لا يتكلمون ولا يعملون الا بما يوافق أهواءها ورغباتها طمعا بالتقرب منها والفوز برضاها والحصول على المكافآت (المادية والمعنوية) تطبيقا لقوله تعالى "وَأَنِ احْكُمْ بَيْنَهُمْ بِمَا أَنْزَلَ اللَّهُ وَلا تَتَّبِعْ أَهْوَاءَهُمْ

وَاحْذَرْهُمْ أَنْ يَفْتِنُوكَ عَنْ بَعْضِ مَا أَنْزَلَ اللَّهُ إِلَيْكَ فَإِنْ تَوَلَّوْا فَاعْلَمْ أَنَّمَا يُرِيدُ اللَّهُ أَنْ يُصِيبَهُمْ بِبَعْضِ ذُنُوبِهِمْ وَإِنَّ كَثِيراً مِنَ النَّاسِ لَفَاسِقُونَ"[75].

تاسعا: أداء الأعمال من خلال التابعين ومعهم

يسهم اداء القيادة الاعمال من خلال التابعين ومعهم في تشجيعهم على إنجاز الاعمال المطلوبة منهم بكفاءة، ويمكنها أيضا من اتخاذ الإجراءات اللازمة لمعالجة مشكلات العمل في الوقت المناسب، ويذكر القرآن الكريم أن ذا القرنين كان هو القائد ومع ذلك كان يشارك في العمل مع التابعين، ويظهر هذا في قوله تعالى "قَالَ مَا مَكَّنِّي فِيهِ رَبِّي خَيْرٌ فَأَعِينُونِي بِقُوَّةٍ أَجْعَلْ بَيْنَكمْ وَبَيْنَهُمْ رَدْماً آتُونِي زُبَرَ الْحَدِيدِ حَتَّى إِذَا سَاوَى بَيْنَ الصَّدَفَيْنِ قَالَ انْفُخُوا حَتَّى إِذَا جَعَلَهُ نَاراً قَالَ آتُونِي أُفْرِغْ عَلَيْهِ قِطْراً "[76].

وتكشف دراسة السيرة النبوية الشريفة أن الرسول ﷺ كان يشارك اصحابه في اداء الأعمال، وحسبنا أن نشير

إلى انه كان عائدا مع أصحابه من أحد المعارك فرغبوا إليه أن يوسع عليهم بشاة من الغنائم يأكلون لحمها فاستجاب لهم، فوزعوا العمل المطلوب بينهم، فمنهم من تولى ذبح الشاة، وآخر قام بسلخها، وثالث اخذ مسؤولية الطبخ، أما الرسول فقد اخذ على عاتقه مهمة جمع الحطب، وقد كانت هذه المهمة صعبة وتتطلب جمع كميات كبيرة من الحطب من مسافة بعيدة، ورغم محاول الذين معه جاهدين القيام بذلك العمل نيابة عنه، إلا انه أبى إلا أن يتولى ذلك العمل بنفسه إيمانا منه بان مشاركة القيادات في إنجاز الأعمال تحفز التابعين لتوظيف كل طاقاتهم وإمكاناتهم بكفاءة عالية، وترفع معنوياتهم، وتزيد من ولائهم لها وتنمي علاقاتهم الاجتماعية معها.

عاشرا : تقويم أداء التابعين

تتولى القيادات بموجب المنهج الإسلامي مراقبة اداء التابعين وسلوكهم

ليس من اجل تصيد الأخطاء وإيقاع العقوبات بهم، وإنما بهدف تقويم أدائهم وسلوكهم، والحد من الانحرافات السلبية فيهما، وقد أكد الله سبحانه وتعالى ذلك في قوله "وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَى عَالِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ"[77]، ويظهر في هذه الآية ان القيادة تتولى مسؤولية مراقبة أداء التابعين للمعاملات والعبادات لتصحح الانحرافات التي قد تحصل في أدائهم وسلوكهم، وترتقي بهم إلى ما يرضي الله ويعمر البلاد وينفع العباد.

احد عشر: تطوير مهارات التابعين وخبراتهم

ينبغي ان تتولى القيادات تدريب التابعين وتطوير مهاراتهم وخبراتهم بهدف الارتقاء بإنتاجيتهم وبسلوكهم وأدائهم إلى الأفضل، وإعداد البعض منهم ليكونوا قادة في المستقبل، ويظهر في القرآن الكريم ان نبي الله داؤود كان يحضر ابنه سليمان إلى مجلسه حين يتحاكم بنو

إسرائيل إليه لينشأ فطنا ذكيا راجح العقل، كما ان الله بعث الرسل والانبياء لتزكيه الناس وانقاذهم من الضلالة، وقد بعث الرسول محمد لتزكية الناس وتعليمهم الأحكام المتعلقة بأداء العبادات والمعاملات وتنظيم العلاقات بينهم على وفق أساليب تحقق مرضاة الله، وتسهم في تعمير البلاد وتعود بالخير على العباد، ويظهر ذلك في قوله تعالى "هُوَ الَّذِي بَعَثَ فِي الْأُمِّيِّينَ رَسُولاً مِنْهُمْ يَتْلُو عَلَيْهِمْ آيَاتِهِ وَيُزَكِّيهِمْ وَيُعَلِّمُهُمُ الْكِتَابَ وَالْحِكْمَةَ وَإِنْ كَانُوا مِنْ قَبْلُ لَفِي ضَلالٍ مُبِينٍ"(78).

وقد تضمن القرآن الكريم العديد من الآيات التي أجابت على الأسئلة التي كان الناس يوجهونها إلى المصطفى عن الأمور التي يجهلونها، وبذلك استطاع أن يطور معلوماتهم وخبراتهم، وحسبنا أن نقدم هنا بعضا مما تضمنته سورة البقرة بهذا الصدد، فقد سألوا الرسول عن سبب ظهور الهلال صغيرا كالخيط ثم يكبر تدريجيا إلى إن يصير كالقرص، وقد بين لهم أن في ذلك فوائد للناس في دنياهم

ودينهم لان الهلال لو بقى على حال واحد لتعذر عليهم معرفة أوقات أداء العبادات، وتحديد مواعيد تنفيذ الالتزامات والمعاملات، وتسديد الديون، ومعرفة مواعيد الصوم، والحج، والعدة، ومدة الرضاعة، وغيرها من الأمور الأخرى، ويظهر هذا في قوله تعالى "يَسْأَلُونَكَ عَنِ الْأَهِلَّةِ قُلْ هِيَ مَوَاقِيتُ لِلنَّاسِ وَالْحَجِّ"[79].

وسألوا الرسول ﷺ عن ماذا ينفقون، فحدد لهم المجالات التي ينفقون بها أموالهم التي كسبوها عن طريق الحلال، وبين لهم أنهم كلما اكثروا الانفاق من المال الحلال في وجوه الخير والبر ازدادوا ثوابا وأجرا عند الله تعالى، وتوطدت علاقاتهم بالآخرين، ويظهر هذا قوله تعالى "يَسْأَلُونَكَ مَاذَا يُنْفِقُونَ قُلْ مَا أَنْفَقْتُمْ مِنْ خَيْرٍ فَلِلْوَالِدَيْنِ وَالْأَقْرَبِينَ وَالْيَتَامَى وَالْمَسَاكِينِ وَابْنِ السَّبِيلِ وَمَا تَفْعَلُوا مِنْ خَيْرٍ فَإِنَّ اللَّهَ بِهِ عَلِيمٌ"[80]، وسألوا الرسول ﷺ عن الخمر والميسر، كما يظهر في قوله تعالى "يَسْأَلُونَكَ عَنِ الْخَمْرِ وَالْمَيْسِرِ قُلْ فِيهِمَا إِثْمٌ كَبِيرٌ وَمَنَافِعُ لِلنَّاسِ وَإِثْمُهُمَا أَكْبَرُ مِنْ نَفْعِهِمَا" [81]، فبين لهم ان

الله تعالى حرمهما، لان الخمر من المفاسد التي إذا تعود الإنسان عليها تحكمت في إرادته، وملكت عليه أهواءه، وعطلت طاقاته العقلية والبدنية، ويشق على من يدمن عليها أن يتركها، واخبرهم أن الخمر والميسر والأنصاب والأزلام رجس من عمل الشيطان، وأن الشيطان يريد ان يوقع بين المؤمنين العداوة والبغضاء في الخمر والميسر، ويصدهم عن عبادة الله تعالى، فالميسر يجلب الخراب للفرد والمجتمع، ويبدد الأموال، أما الخمر فيذهب العقل الذي يعد عماد التفكير السليم، وسألوا الرسول عن المحيض، فبين لهم أن الحيض مستقذر كريه، وفيه أذى للرجل والمرأة، وذكر لهم قوله تعالى "وَيَسْأَلونَكَ عَنِ الْمَحِيضِ قُلْ هُوَ أذىً فَاعْتَزِلُوا النِّسَاءَ فِي الْمَحِيضِ وَلا تَقْرَبُوهُنَّ حَتَّى يَطْهُرْنَ فَإِذَا تَطَهَّرْنَ فَأْتُوهُنَّ مِنْ حَيْثُ أَمَرَكُمُ اللَّهُ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ التَّوَّابِينَ وَيُحِبُّ الْمُتَطَهِّرِينَ"(82)، وأوضح القرآن الكريم أيضا أهمية التدريب العملي في تطوير المعلومات والمهارات، وحسبنا أن نذكر منها قول الحق تبارك وتعالى "فَبَعَثَ

اللَّهُ غُرَاباً يَبْحَثُ فِي الْأَرْضِ لِيُرِيَهُ كَيْفَ يُوَارِي سَوْءَةَ أَخِيهِ قَالَ يَا وَيْلَتَى أَعَجَزْتُ أَنْ أَكُونَ مِثْلَ هَذَا الْغُرَابِ فَأُوَارِيَ سَوْءَةَ أَخِي فَأَصْبَحَ مِنَ النَّادِمِينَ"[(83)] ، وقد نزلت هذه الآية بعد أن قتل هابيل أخاه قابيل وترك جثته، فبعث الله غرابا ينبش التراب بمنقاره ورجليه ليعلمه كيفية دفن الموتى.

وأشار القرآن الكريم إلى أن الله سبحانه وتعالى علم نبيه داؤود كيف يصنع قمصاناً من حلقات الحديد ليلبسها المقاتلون في الحرب، وعلم نوحا كيف يصنع سفينة تحمله ومن آمن معه لينقذهم من الطوفان، وكذلك علم الله نبيه يوسف كيف يفسر الأحلام، وكيف يخزين الحبوب الفائضة في سنوات الخير ليستفيد منها الناس خلال السنوات العجاف، وعلم سليمان منطق الطير والنمل، وعلم جميع الرسل الحكمة، وقص على الرسول محمد صلى الله عليه وسلم قصص الانبياء ليستفيد من العبر فيها وليثبت اقدامه رغم جميع التحديات.

مؤهلات القيادة في المنهج الإسلامي

يؤكد المنهج الإسلامي أن القادة هم ولاة أمور الناس، وأمناء الله على عباده في المواقع المسؤولين عن إدارتها، وعليهم تطبيق شريعة الإسلام، وإمضاء حدوده في المعاملات والعبادات، والنظر في مصالح التابعين وحاجاتهم ومشكلاتهم، وتحقيق الخير للعباد والبلاد، ولذلك لا بد ان تتوفر فيهم المؤهلات المطلوبة للتأثير في التابعين أداء وسلوكا، ويظهر هذا في قوله تعالى "وَقَالَ لَهُمْ نَبِيُّهُمْ إِنَّ اللَّهَ قَدْ بَعَثَ لَكُمْ طَالُوتَ مَلِكاً قَالُوا أَنَّى يَكُونُ لَهُ الْمُلْكُ عَلَيْنَا وَنَحْنُ أَحَقُّ بِالْمُلْكِ مِنْهُ وَلَمْ يُؤْتَ سَعَةً مِنَ الْمَالِ قَالَ إِنَّ اللَّهَ اصْطَفَاهُ عَلَيْكُمْ وَزَادَهُ بَسْطَةً فِي الْعِلْمِ وَالْجِسْمِ وَاللَّهُ يُؤْتِي مُلْكَهُ مَنْ يَشَاءُ وَاللَّهُ وَاسِعٌ عَلِيمٌ "[(84)]، ويتبين من هذه الآية الكريمة أن الله تعالى قد مد طالوت بالعلم والقوة المطلوبين لتبوؤ موقع القيادة، ولذلك لم يكلف الرسول الصحابة الذين لا تتوفر فيهم المؤهلات المطلوبة بمسؤولية

القيادة رغم معرفته بإيمانهم بالإسلام وصدقهم وأمانتهم.

وبناء على ما تقدم ينبغي أن يكون من يتولى مسؤولية القيادة منتخبا من بين أفضل المؤمنين بالله ورسوله، ويمتلك المؤهلات العلمية والتقنية والخبرة والمهارة القدرات (البدنية والعقلية والنفسية والسلوكية) الملائمة لمتطلبات الموقع القيادي الذي يشغله ليتمكن من صنع القرارات واتخاذها والتأثير في التابعين واستمالتهم للعمل وتوظيف طاقاتهم وإمكاناتهم بكفاءة عالية، وإقامة العلاقات مع الآخرين على أساس التعاون على البر والتقوى، وتحقيق التغيير الهادف لخير العباد والبلاد، ومواجهة المشكلات والصعوبات.

بالإضافة الى ما تقدم ينبغي ان تمتلك القيادة مهارات التخطيط واتخاذ القرارات والاتصال (مهارة التحدث، ومهارة الكتابة، ومهارة القراءة، ومهارة الإصغاء) لتكون قادرة على تحقيق الاتصال الفاعل والمؤثر مع جميع الاطراف التي تتعامل معها،

وتتمكن من تبادل الأفكار أو البيانات والمعلومات مع الاخرين بصورة دقيقة وبالوقت المناسب والكلفة الملائمة مع مراعاة الجوانب الإنسانية في عمليات الاتصال تطبيقا لقوله تعالى "ادْعُ إِلَى سَبِيلِ رَبِّكَ بِالْحِكْمَةِ وَالْمَوْعِظَةِ الْحَسَنَةِ وَجَادِلْهُمْ بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ "[85]، وقوله "أَلَمْ تَرَ كَيْفَ ضَرَبَ اللَّهُ مَثَلاً كَلِمَةً طَيِّبَةً كَشَجَرَةٍ طَيِّبَةٍ أَصْلُهَا ثَابِتٌ وَفَرْعُهَا فِي السَّمَاء وَمَثَلُ كَلِمَةٍ خَبِيثَةٍ كَشَجَرَةٍ خَبِيثَةٍ اجْتُثَّتْ مِنْ فَوْقِ الْأَرْضِ مَا لَهَا مِنْ قَرَارٍ"[86].

ويتعين على القيادة أيضا أن تكون على قدر كبير من الكفاءة في اختيار أفضل التابعين وتعيينهم ليكونوا عونا لها، بدلا عن ان يثقلوا كاهلها بالمشكلات، ولذلك يكاد يجمع المؤرخون على أن العاملين خلال خلافة عثمان لم يكونوا عيونا وعونا له في الأمصار بل حجبوا الرؤية عنه في الكثير من الحالات، وقد تسبب هذا في مشكلات كبيرة ومعقدة

كان لها تأثيرات سلبية كبيرة خلال خلافته[87].

وجدير ذكره أن الله سبحانه وتعالى أثنى كثيرا على القيادات التي تمتلك الكفاءة المطلوبة لأداء مسؤولياتها على وفق شريعة الله، ويظهر هذا في قوله تعالى "وَجَعَلْنَاهُمْ أَئِمَّةً يَهْدُونَ بِأَمْرِنَا وَأَوْحَيْنَا إِلَيْهِمْ فِعْلَ الْخَيْرَاتِ وأقام الصَّلاةِ وَإِيتَاءَ الزَّكَاةِ وَكَانُوا لَنَا عَابِدِين"[88]، وأنحى اللهY باللوم على القادة الطغاة الذين يعيثون فسادا في الأرض ويوردون التابعين موارد التهلكة، ويظهر هذا في قوله تعالى في ذم فرعون لطغيانه على قومه بغير حق "يَقْدُمُ قَوْمَهُ يَوْمَ الْقِيَامَةِ فَأَوْرَدَهُمُ النَّارَ وَبِئْسَ الْوِرْدُ الْمَوْرُودُ وَأُتْبِعُوا فِي هَذِهِ لَعْنَةً وَيَوْمَ الْقِيَامَةِ بِئْسَ الرِّفْدُ الْمَرْفُود"[89]، بالإضافة الى ذلك لا بد ان تتوفر في القيادة المتطلبات الاتية:

- تضع لها اهدافا واضحة وممكنة التحقيق في ظل الإمكانات المتاحة وتقنع التابعين بها.

- تشعر التابعين باهميتهم واهمية دورهم في المنظمة وتتبادل الاحترام والثقة والتعاون معهم.
- الاقدام على اتخاذ قرارات مهمة وتنفيذها رغم الصعوبات والتحديات، ويظهر في السيرة النبوية العطرة ان الرسول محمدا صلى الله عليه وسلم اتخذ قرارات مهمة ونفذها منها: قرار الهجرة من مكة الى المدينة، وقرار عقد صلح الحديبية، واستقطب حوله مؤمنين متماسكين معه وفيما بينهم ويمنحون الاولوية لنشر الإسلام وتطبيقه عندما تتقاطع مع مصالحهم الشخصية، ويعملون كفريق يشد بعضه البعض ومعنوياته مرتفعة وينمي نقاط قوته ويقلل من نقاط ضعفه باستمرار،
- تحمل مسؤولية النتائج التي تترتب عن افعالها.

فوائد القرار المناسب

تؤكـد الوقـائع ان القيـادات جنت لنفسها والتابعين لهـا فوائـد لا حصـر لها عبر مسيرة الإنسانية في مشارق الأرض ومغاربهـا نتيجـة اتخاذهـا قرارات سديدة، في مواقـف البالغـة الخطيرة ويتجلى في القرآن الكريم

مسؤوليات التابعين قِبَل القيادة

يظهر من الدراسة الموضوعية للمنهج الإسلامي في القيادة أن مسؤولية التابعين قبل القيادة تتلخص كالآتي:

- طاعة القيادة مادامت تعمل على وفق كتاب الله تعالى وسنة رسوله وتأمر بالمعروف وتنهى عن المنكر، ولا تحل حراما ولا تحرم حلالا، وترشد إلى سواء السبيل، وتهدي إلى الخير والأعمال

الصالحة للمجتمع، ويظهر ذلك في قوله تعالى "يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَلا تُبْطِلُوا أَعْمَالَكُمْ"[90].

- توقير القيادة دائما، ولذلك أمر اللهY المسلمين أن لا يرفعوا أصواتهم فوق صوت الرسول محمد r في قوله تعالى" يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لا تَرْفَعُوا أَصْوَاتَكُمْ فَوْقَ صَوْتِ النَّبِيِّ وَلا تَجْهَرُوا لَهُ بِالْقَوْلِ كَجَهْرِ بَعْضِكُمْ لِبَعْضٍ أَنْ تَحْبَطَ أَعْمَالُكُمْ وَأَنْتُمْ لا تَشْعُرُونَ" [91]، ولا يتركوا مجلسها إذا كانوا فيه تطبيقا لقوله تعالى "إِنَّمَا الْمُؤْمِنُونَ الَّذِينَ آمَنُوا بِاللَّهِ وَرَسُولِهِ وَإِذَا كَانُوا مَعَهُ عَلَى أَمْرٍ جَامِعٍ لَمْ يَذْهَبُوا حَتَّى يَسْتَأْذِنُوهُ إِنَّ الَّذِينَ يَسْتَأْذِنُونَكَ أُولَئِكَ الَّذِينَ يُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَرَسُولِهِ فَإِذَا اسْتَأْذَنُوكَ لِبَعْضِ شَأْنِهِمْ فَأْذَنْ لِمَنْ شِئْتَ مِنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمُ اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ غَفُورٌ رَحِيمٌ"[92]، لقد نزلت هذه الآية الكريمة في غزوة الخندق عندما جاءت قريش لمحاربة الرسول ومن

معه في سنة خمسة من الهجرة النبوية الشريفة، والتي تؤكد ان المؤمنين الصادقين في أيمانهم بالله تعالى استمروا في الاجتماع مع الرسول r يتبادلون معه الآراء، ويقدمون له المقترحات، ولا يبخلون عليه بالنصيحة والمشورة، ولا يتركون مجلسه الا بعد الاستئذان منه.

- تقديم النصح والمشورة والمقترحات المفيدة للقيادة لأجل تنبيهها وتبصيرها واثراء افكارها واعانتها على تطوير قراراتها وادائها وسلوكها، وخفض احتمالات وقوعهم في الاخطاء الى اقل مستوى وتمكينها من مواجهة مشكلات العمل، وقد اكد الرسول صلى الله عليه وسلم في جملة احاديث ان تقديم النصيحة للقيادة يعد من اهم حقوقها على التابعين، منها قوله "ثلاث لا يغل عليهن قلب المسلم: اخلاص العمل، ومناصحة ولاة الامر، ولزوم الجماعة"، ويعد تقديم النصح للقيادة من قبل التابعين دليل اخلاصهم لها وولائهم لرسالتها، وتأكيد رغبتهم في اثراء

تصوراتها ومعلوماتها وخططها وأهدافها وتصويب قراراتها وسلوكها واعانتها على العودة إلى السلوك المستقيم واداء واجباتها بكفاءة، والحد من نزعتها الى الاستحواذ على المكتسبات و/أو التجبر والطغيان واستباحة الحرمات، وتمكينها من مواجهة التحديات ومعالجة المشكلات قبل تفاقم أضرارها، او تذكيرها وتنبيهها بإخلاص وامانة بضرورة تأدية ما تقتضيه مصالح المنظمة والتابعين دون اخلال او تقصير. وينبغي ان يكون النصح المقدم مصحوبا دائما بالإشادة والثناء على سمات المقدم النصح له وافعاله السابقة بهدف حفزه على قبول الاستماع للنصيحة ومراعاة بمضمونها في المستقبل.

- حسن الظن بالقيادة: وحمل افعالها وسلوكها على الخير وأحسن الوجوه الممكنة بعد التيقن من قدراتها العقلية والنفسية والروحية واهدافها وكفاءتها على القيام بمسؤولياتها، وحري بالبيان ان حسن الظن ينبغي ان يكون متبادلا بين القيادة والتابعين للحد من الخلافات

والصراعات بينهما التي سببها سوء الظن بالآخر.

- مناصرة القيادة في جميع المجالات وتبني رسالتها القيادة ورؤيتها vision وقيمها values وخططها plans وأهدافها وتوجهاتها وأولوياتها priorities والدفاع عنها دفاعا هادفا وموضوعيا بالقول والفعل في السر والعلانية، وتعزيز نجاحاتها وتألقها وحفزها للأقدام على اعمال مفيدة للمنظمة رغم المواقف الصعبة والتحديات، والصمود Steadfastness بوجه المنافسين والتحديات.
- تقديم الشكر للقيادة ما دامت تعمل على وفق شريعة الله تعالى وتمكن التابعين من تحقيق اهدافهم تشجيعا لها على المضي في هذا النهج، ويقول الحق تبارك وتعالى في هذا الصدد "وَإِذْ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِنْ شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ وَلَئِنْ كَفَرْتُمْ إِنَّ عَذَابِي لَشَدِيدٌ"[(93)]، اذ يعد شكر المنعم واجبا عقلا، بالإضافة الى ذلك الإشادة بالقيادة العادلة التي تمتلك الكفاءة المطلوبة تطبيقا لقوله تعالى

"وَأَمَّا بِنِعْمَةِ رَبِّكَ فَحَدِّثْ"[94]، وقد أكد البعض هذا بقوله:

"إذا كنت في نعمة فأرعها فأن المعاصي تزيل النعم
وحام عليها بشكر الإله فأن الإله سريع النقم".

حس الظن بالقيادة والدفاع عنها

ابتاع الرسول صلّى الله عليه وسلّم فرساً وسدَّد ثمنه لصاحب الفرس، إلّا أنّ صاحب الفرس جاء بعد مدة الى الرسول صلى الله عليه وسلم وطالب بسداد ثمن الفرس، فقال له الرسول صلى الله عليه وسلم بانه قد سدد له الثمن، لكنه انكر ذلك وطالب بالشهود، وقال للرسول صلى الله عليه وسلم: "هلمّ

- اضافة امكاناتهم الى امكانات القيادة لأجل تمكينها من تحقيق الاهداف المطلوبة في الاستمرار والتطور.
- اعانة القيادة على أداء واجباتها بكفاءة من خلال تجويد ادائهم وسلوكهم

وتحسين علاقاتهم مع عملاء المنظمة، والالتزام بتعهداتهم، وقد اشار القرآن الكريم إلى التابعين الثابتين على عهودهم في قوله تعالى "مِنَ الْمُؤْمِنِينَ رِجَالٌ صَدَقُوا مَا عَاهَدُوا اللَّهَ عَلَيْهِ فَمِنْهُمْ مَنْ قَضَىٰ نَحْبَهُ وَمِنْهُمْ مَنْ يَنْتَظِرُ وَمَا بَدَّلُوا تَبْدِيلًا"(96).

- تأسيس علاقات مع القيادة على التعاون والثقة والولاء وتحقيق الخير للجميع.

احاطة القيادة بالحقائق

مد الهدهد سليمان عليه السلام بمعلومات عن بلقيس ملكة سبأ، ويظهر ذلك في قوله تعالى "إِنِّى وَجَدتُّ ٱمْرَأَةً تَمْلِكُهُمْ وَأُوتِيَتْ مِن كُلِّ شَىْءٍ وَلَهَا عَرْشٌ

- احاطة القيادة علما بكل ما له علاقة بالمنظمة أولا بأول وبموضوعية شديدة، ورفدها بمعلومات مفيدة تثري تصوراتها وافكارها وخططها واهدافها، وتسد النقص في معلوماتها وتوفر لها خيارات

تنمي امكاناتها وتسهم في تطوير قراراتها وسلوكها وادائها وتحد من تفاقم السلبيات او المزالق pitfalls، وتصوب اخطأءها او توقظها من غفلتها أو تحذرها من عدو او منافس يروم إلحاق الأذى بها ومن كل شيء يخاف عليها منه على اختلاف أنواع ذلك وأجناسه، واللافت ان رغبة التابعين برفد القيادة بالأفكار والمقترحات تزداد عندما تتوفر لديهم الخبرة والمعلومات والشجاعة والحكمة وتكون ثقتهم بها عالية ويشعرون بالامان معها، ويعلمون انها ترحب بأفكارهم وملاحظاتهم وتجعلها موضع اهتمامها وتمنحهم مقابل ذلك مكافآت تشجيعية.

- يتواجدون مع القيادة ويتعاونون معها في السراء والضراء، ويردون القلوب النافرة منها اليها، ويؤثرونها على أنفسهم، ولا يوادون اعداءها ولا يتخذون منهم أولياء او أعواناً او أنصاراً او ظهوراً، عملا بقول الله تعالى "يَا أَيُّهَا الّذِينَ آمَنُوا لا تَتَّخِذُوا الكَافِرِينَ أَوْلِيَاءَ مِنْ

دُونِ الْمُؤْمِنِينَ أَتُرِيدُونَ أَنْ تَجْعَلُوا لِلهِ عَلَيْكُمْ سُلْطَاناً مُبِيْنَاً"[97]، وليس هذا فحسب وانما يكونون اشداء مع اعدائها، وقد كان اتباع الرسول محمد كما وصفهم قوله تعالى "مُحَمَّدٌ رَسُولُ اللَّهِ وَالَّذِينَ مَعَهُ أَشِدَّاءُ عَلَى الْكُفَّارِ رُحَمَاءُ بَيْنَهُمْ"[98]، ويتنافسون فيما بينهم في تقديم الافضل للقيادة والمنظمة.

التابعون يتنافسون في تقديم الافضل للقيادة

تعد المنافسة فيما بين التابعين لتقديم الأفضل للقيادة وتمكينها من بلوغ الأهداف اصدق مناصرة لها، ويقدم قوله تعالى صورة رائعة عن مثل هذا التنافس: "قَالَ يَا أَيُّهَا الْمَلَأُ

- لا يثقلون كاهل القيادة بطلباتهم الشخصية ولا يطالبون بما ليس لهم فيه حق او بما ليس في مقدورها توفيره لهم، ولا يسألونها عما لا يعنيهم، وقد نهى الله تعالى المؤمنين ان يسألوا الرسول محمدا وهو قائدهم عن

أشياء لا حاجة لهم بها ولا هي مما يعنيهم في أمور دينهم او دنياهم، او تترتب عن الإجابة عليها مشقة عليهم أو على غيرهم في قوله تعالى "يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا تَسْأَلُوا عَـنْ أَشْيَاءَ إِنْ تُبْدَ لَكُمْ تَسُؤْكُم"[99].

نصرة القيادة

تكشف دراسة سيرة الرسول صلى الله عليه وسلم العطرة ان اتباعه نصروه في عدة مواقف، ومنها الاشارة الى ما يأتي:

- قال الصحابة للرسول ﷺ في معركة بدر رغم قلة عددهم وكثرة قريش: "يا رسول الله امض لما اراك الله فنحن معك والله لا نقول لك كما قالت بنو إسرائيل لموسى: اذهب أنت وربك فقاتلا إنا هاهنا قاعدون بل نقول لك: اذهب أنت وربك فقاتلا إنا معكما مقاتلون ولنقاتلن عن يمينك وعن شمالك وبين يديك ومن خلفك حتى يفتح الله لك".
- رافق ابو بكر الصديق رضي الله عنه وارضاه قائده الرسول محمدا صلى الله عليه واله وسلم في هجرته الى

مسؤوليات التابعين

طالب جون كنيدي الرئيس الأمريكي الأسبق من شعبه التركيز على ما يمكن تقديمه للوطن وليس على ما يقدمه لهم الوطن من أجل فعل الكثير لأجل البلد، وقد استمر العمل بهذا المبدأ طويلا فتمكنت أمريكا من تحقيق اهداف جليلة حتى

الفصـــل السادس

الرقابة الادارية في المنهج الاسلامي

رفد القيادة بالأفكار الخلاقة

المبحث الاول: مدخل لدراسة الرقابة الادارية

يتزايد الاهتمام بعمليات الرقابة في جميع المنظمات بهدف المحافظة على الممتلكات (المالية والمادية) للمنظمات وتقويم أدائها كميا ونوعيا وتحديد الانحرافات السلبية بين الاداء الفعلي والاداء المخطط واتخاذ الاجراءات التي تسهم بصورة فاعلة ومؤثرة في الحد من الانحرافات السلبية وتعميق الايجابيات في العمل ، ولا سيما في المنظمات الكبيرة التي تنفصل الملكية فيها عن الادارة، وتوظف مبالغ طائلة في الاعمال التي تتولى تنفيذها، ويعمل فيها اعداد

كبيرة من الافراد مختلفون في سلوكهم وكفاءتهم واهدافهم واخلاصهم في العمل، وتمارس انشطتها في مواقع عديدة ومتباعدة، وانتشار الفساد المالي والاداري والأخلاقي وتطور تقنيات وأساليب التزوير والسرقة والرشاء والقرصنة واختراق الحسابات المصرفية الالكترونية والتهرب من دفع الديون المستحقة لتلك المنظمات وغيرها كثير

مفهوم الرقابة

يشير مفهوم الرقابة الى جميع الفعاليات التي تمارسها الادارة بهدف التأكد من ان العمل ينجز على وفق ما مخطط له[1]، وتعرف بانها احد الانشطة التي تستهدف الادارة منها التحقق من ان تنفيذ الانشطة يجري بالمستويات المحددة ومعرفة ما أُنجز منه، ومقارنته مع ما يجب انجازه من اجل اتخاذ الاجراءات المناسبة لتصحيح الانحرافات[2]، أو ينظر الى الرقابة على انها مجموعة الانشطة التي يكون الهدف منها التأكد من ان كل شيء يجري على وفق الخطط والتعليمات

والاسس والضوابط المحددة من قبل الادارة[3].

ويظهر مما تقدم ان الرقابة هي احد الوظائف الادارية التي تستهدف قياس النتائج المتحققة من تنفيذ الاعمال ومقارنتها مع النتائج المخططة بهدف تحديد الانحرافات واسبابها والمسؤولين عنها، واتخاذ الاجراءات المطلوبة لمنع الانحرافات السلبية وتعميق الايجابيات في الاداء والسلوك[4].

أهمية الرقابة الادارية

يتفق الجميع على ان لا قيادة ناجحة بلا رقابة فاعلة، ولذلك تعد الرقابة عملية ضـرورية ومهمة في جميع المنظمات للأسباب الاتية:

- يتطلب انفصال الملكية عن الإدارة مراقبة مدى كفاءة الإدارة في توظيف الأموال المسؤولة عنها.
- يتولى العاملون تخطيط الاعمال وتنفيذها في جميع المنظمات، وهم معرضون للخطأ والانحراف عن عمد

أو سهوا مما يـستوجب مراقبتـهم لمعرفة كفاءتهم وتحديد اخطائهم وانحرافاتهم وأسبابها بهدف تفـادي تكرارها في المستقبل.

- يستدعي التوسع الكمي والنوعي في أنشطة المنظمات وتعدد الإدارات المسؤولة عن تنفيذ تلك الانشطة رقابةً فاعلة للتحقق من كفاءة التخطيط والتنفيذ في تلك الادارات.
- يتطلب التوسع الجغرافي في اعمال المنظمات مراقبة جميع الاعمال فيها للتأكد من قدرة الادارات على تنفيذ المهام المسؤولة عنها بكفاءة.
- يستلزم تزايد اعداد العاملين في المنظمات مراقبة مدى كفاءتهم والتزامهم بالخطط والتعليمات للحد من سوء استخدامهم للصلاحيات الممنوحة لهم.
- توظف الإدارة الرقابة الإدارية لتقويم أداء العاملين في جميع اقسام المنظمة.

اهداف عمليات الرقابة في

المنظمات

تستهدف عمليات الرقابة في المنظمة ما يأتي:

- تقويم أداء العاملين وسلوكهم لتحديد كفاءتهم في اداء المهام المكلفين بها منعا لتكرار الانحرافات السلبية في ادائهم وسلوكهم.
- تحري أسباب القصور في العمل والإنتاج والكشف عن عيوب النظم الإدارية والفنية والمالية التي تعرقل سير الاعمال واتخاذ الاجراءات المطلوبة لتلافيها.
- متابعة تنفيذ القوانين والقرارات واللوائح والأنظمة والتأكد من انها تحقيق الغرض منها.
- الكشف عن المخالفات الإدارية والمالية.
- معرفة كفاءة عمليات التخطيط والتنفيذ في المنظمة.
- تشخيص المشكلات التي تواجه المنظمة اثناء تأديتها للاعمال المختلفة، واقتراح المعالجات التي

تسـهم في الحـد منهـا بهـدف خفض تأثيراتها الى اقل مستوى ممكن.

- تحديـد الانحرافـات بين الاهـداف المتحققـة والاهـداف المقـررة مسـبقا من قبل الإدارة من خلال قياس الانجاز المتحقـق (كميـا ونوعيـا) في جميـع اقسـام المنظمـة ومقارنتـه بالإنجـاز المخطط.
- مراقبة موجودات المنظمة ومطلوباتهـا والتزاماتها المالية.
- التأكـد من جـودة الخـدمات المقدمـة للزبائن.
- التحقق من كفـاءة توظيـف الامكانـات والموارد (البشرية، والمادية، والماليـة) المتاحة للمنظمة.
- التحقق من صحة البيانات والمعلومـات المثبتـة في الفواتـير والمسـتندات والعقود المتعلقة بانشطة المنظمة.
- التحقق من مشروعية أعمال المنظمـة من النواحي الادارية والمالية والقانونية بهـدف الحـد من الفسـاد المـالي والإداري في المنظمة.

خصائص انظمة الرقابة الفاعلة في المنظمات

تتميز انظمة الرقابة الفاعلة بالخصائص الآتية[10]:

1. تغطي جميع مجالات العمل في المنظمة.
2. . تكشف عن الانحرافات واسبابها وإبلاغ الادارة عنها في الوقت المناسب لكي تتخذ الإجراءات المطلوبة لمنع تكرارها في المستقبل.
3. توفر بيانات ومعلومات موضوعية يعول عليها في عمليات التخطيط والاعداد للمستقبل.
4. تتميز بالمرونة والوضوح.
5. تكون اقتصادية، وفوائدها اكثر من تكاليفها.
6. تغطي جميع اقسام المنظمة، بما فيها الإدارة العليا.

متطلبات الرقابة الادارية

1- وجود خطط تحدد بوضوح شديد الأهداف المطلوب تحقيقها لاجل مقارنة الأهداف المتحققة بالاهداف المتوقعة.
2- وجود تعليمات واضحة تحدد مسؤوليات العاملين وصلاحياتهم بهدف معرفة مدى التزامهم بالصلاحيات الممنوحة لهم.
3- تكون الاهداف المطلوبة من عمليات الرقابة محددة بدقة متناهية وواضحة لجميع العاملين.
4- تتوفر في القائمين باعمال الرقابة الكفاءة والخبرة والدراية واليقظة والموضوعية والمعرفة بالانشطة التي يتولون مراقبتها.
5- لا تستهدف الرقابة تصيد الأخطاء، انما تقويم اداء العاملين وتصحيح الانحرافات.
6- يتعامل القائمون باعمال الرقابة مع العاملين الذين ينفذون الاعمال تعاملاً انسانيا.
7- توثيق جميع الانشطة المتعلقة بالحقوق والالتزامات، والمحافظة على

الوثائق الخاصة بها، ولذلك جاء في القرآن الكريم ما يؤكد ان ملائكة الله سبحانه وتعالى يكتبون جميع افعال الناس واقوالهم في الحياة الدنيا لتكون دليلا ثابتا ودقيقا يكشف اعمالهم واقوالهم يوم الحساب، ويظهر ذلك في قوله تعالى "أَمْ يَحْسَبُونَ أَنَّا لا نَسْمَعُ سِرَّهُمْ وَنَجْوَاهُمْ بَلَى وَرُسُلُنَا لَدَيْهِمْ يَكْتُبُونَ"، وقوله تعالى "وَكُلَّ إِنْسَانٍ أَلْزَمْنَاهُ طَائِرَهُ فِي عُنُقِهِ وَنُخْرِجُ لَهُ يَوْمَ الْقِيَامَةِ كِتَاباً يَلْقَاهُ مَنْشُوراً اقْرَأْ كِتَابَكَ كَفَى بِنَفْسِكَ الْيَوْمَ عَلَيْكَ حَسِيباً".

8- توفير جميع المستلزمات الضرورية للقيام بعمليات الرقابة بكفاءة.

مراحل عملية الرقابة الادارية

تتم مراقبـــة الانشـــطة والفعاليـــات في المنظمات على وفق المراحل الاتية [9]:

1. تحديد المعايير والمقاييس والمؤشرات.
2. تحديد النتائج المتوقعة من الاعمال.
3. قياس الانجاز الفعلي.

4. مقارنة النتائج المتحققة من الاعمــال مـع النتـائج المتوقعـة منهـا، وتحديـد الانحرافات بينهما.
5. تحديد اسباب الانحرافات والجهات المسؤولة عنها.
6. تصحيح الانحرافات.
7. تنفيذ قرارات تصحيح الانحرافات.
8. متابعة تنفيذ قرارات تصحيح الانحرافات.

أولا: تحديد المقاييس

يتعين على الادارة تحديد المقاييس التي تستخدمها في قياس النتائج المتحققة من تنفيذ الانشطة في ضوء طبيعة الانشطة، وفيما يأتي المقاييس التي يمكن ان تستخدم في المراقبة:

- المقاييس الكمية: ويمكن من خلالها تحديد كمية الانتاج والمبيعات والاموال المستثمرة والمصروفات والايرادات وكمية التلف وكمية المخزون السلعي ووقت انجاز العمل

والتزام المجهزين بتجهيز المواد بالاوقات المحددة، وانتاج الأصناف المطلوبة بالوقت المحدد ضمن خطط الانتاج، ومدى تسديد الاستحقاقات في اوقاتها، وغيرها من الانشطة الاخرى.

- المقاييس النوعية: لمعرفة جودة المنتجات.
- المعايير الكلفوية: ويمكن من خلالها قياس تكلفة الانتاج، وتكلفة المخزون، وتكلفة العمل المباشر وغير المباشر، وتكلفة التسويق، وغيرها من التكاليف.

ثانيا: قياس الانجاز الفعلي

يجري في هذه المرحلة قياس النتائج المتحققة من تنفيذ الانشطة ومقارنتها مع النتائج المحددة في الخطط المعدة مسبقا بدقة وموضوعية والابتعاد كليا عن التحيز والمحاباة.

ثالثا: تحديد الانحرافات بين الاداء الفعلي والاداء المخطط

تستهدف هذه المرحلة تحديد الانحرافات بين الاداء المتحقق والاداء المتوقع من حيث الكم والنوع والوقت والكلفة بدقة وموضوعية في ضوء النتائج التي تحققت في المرحلة السابقة.

رابعا: تحديد اسباب الانحرافات

يتم في هذه المرحلة تحديد اسباب الانحرافات بين النتائج المتحققة والنتائج المتوقعة في الخطط المعدة مسبقا وتحديد الجهات المسؤولة عنها بموضوعية وفي الوقت المناسب لاجل تصحيح الانحرافات دون تأخير.

خامسا: تصحيح الانحرافات

ينبغي للادارة اتخاذ القرارات التي تستهدف معالجة الانحرافات بين الاداء الفعلي والاداء المخطط، شريطة ان تسهم هذه القرارات في منع تكرار الانحرافات السلبية في المستقبل، وتساعد على الارتقاء بالاداء الى المستويات المطلوبة.

سادسا: تنفيذ قرارات تصحيح الانحرافات

يجري في هذه المرحلة تنفيذ قرارات تصحيح الانحرافات باسرع وقت ممكن بهدف الحد من تفاقم الاضرار التي تترتب عن الانحرافات.

سابعا: متابعة تنفيذ قرارات تصحيح الانحرافات

يجري في هذه المرحلة التأكد من كفاءة تنفيذ قرارات تصحيح الانحرافات في تحقيق الاهداف المتوخاة منها.

انواع الرقابة في المنظمات

تقسم الرقابة في المنظمات حسب وقت القيام بها الى الانواع الاتية:

- الرقابة السابقة للتنفيذ أو الرقابة الوقائية.
- الرقابة اثناء التنفيذ.
- الرقابة اللاحقة للتنفيذ.

اولا: الرقابة السابقة للتنفيذ

يطلق على هذا النوع من الرقابة "الرقابة الوقائية" التي تمنع حصول الانحرافات قبل التنفيذ.

و تسهدف اكتشاف الغش والتلاعب وجميع أنواع الفساد المالي والاداري قبل المباشرة بتنفيذ الاعمال، وتتناول هذه الرقابة على سبيل المثال ما يأتي:

1. دراسة الجدوى الاقتصادية للمشروعات والاعمال.
2. التحقق من كفاءة التصاميم المقترحة للمباني والانتاج قبل المباشرة في التنفيذ[5].
3. تحديد مدى كفاءة اساليب تسويق السلع والخدمات.
4. تشخيص مجالات الاسراف في العمليات الانتاجية والتسويقية والادارية قبل المباشرة بتنفيذها.
5. التأكد من كفاءة التنظيم الداخلي المقترح للمصنع وكفاءة التنظيم الاداري للمنظمة قبل المباشرة بتنفيذهما.

6. التحقق من صحة جميع البيانات والمعلومات المثبتة في الفواتير قبل تسديد مبالغها.

ثانيا: الرقابة اثناء التنفيذ

يسمى هذا النوع من الرقابة بالرقابة الجارية، وتتضمن مجموعة أساليب وإجراءات الهدف منها كشف الانحرافات أثناء تنفيذ الأعمال، ولذلك فهي تسهم في الحد من تفاقم الاضرار الناجمة عن الانحرافات السلبية اثناء التنفيذ اولا بأول، ومن امثلتها عمليات المراقبة اليومية التي يضطلع بها المشرفون على تنفيذ الاعمال.

ثالثا:الرقابة اللاحقة للتنفيذ

تجري الرقابة اللاحقة للتنفيذ بعد الانتهاء من تنفيذ الاعمال بهدف تحديد الانحرافات بين النتائج المتحققة والنتائج المتوقعة من تنفيذه، ومعرفة المشكلات والسلبيات التي رافقت عمليات التنفيذ، وتحديد الانحرافات الكمية والنوعية في الاداء الفعلي عن المستويات المطلوبة،

وكفاءة التنفيذ من حيث التوقيت والكلفة.

وتسهم هذه الرقابة في تمكين الادارة من تشخيص العوامل المسببة للاخفاق والانحرافات السلبية، وتشخيص اسبابها بهدف اتخاذ الاجراءات للحد من تكرارها في المستقبل من خلال تطبيق قاعدة التعلم من الاخطاءlearn from mistakes.

وحري بالابانة ان الرقابة اللاحقة للتنفيذ تكشف الانحرافات بعد فوات الأوان، ولذلك تكون الفوائد المتوقعة منها محدودة، ولكنها مع ذلك تسهم في توفير بيانات ومعلومات عن الانحرافات والمشكلات التي حدثت خلال تنفيذ الاعمال في الماضي يمكن الاستفادة منها في المستقبل[6].

انواع الرقابة من حيث الجهات التي تضطلع بها في المنظمات

تقسم الرقابة من حيث الجهات التي تضطلع بها الى قسمين هما:

1. الرقابة الداخلية
2. الرقابة الخارجية

اولا: الرقابة الداخلية

تتولى عمليات الرقابة الداخلية تنظيمات داخل المنظمة بهدف التأكد من كفاءة عمليات التخطيط والتنفيذ في جميع الاقسام التابعة للمنظمة.

وتختلف اساليب الرقابة الداخلية من منظمة لأخرى تبعاً لاختلاف المنظمات من حيث الحجم وطبيعة الانشطة التي تضطلع بها، واختلاف الاهداف التي تسعى الى تحقيقها من عمليات الرقابة، والتقنيات التي تستخدم في عمليات الرقابة، وتساعد عمليات الرقابة الداخلية على تحقيق ما يأتي[7]:

1. التحقق من ان تنفيذ الاعمال يجري بالمستويات النوعية والكمية المطلوبة وضمن الأوقات المحددة.
2. التأكد من صحة البيانات والمعلومات المثبتة في المستندات والسجلات المتعلقة بالحقوق والالتزامات المالية.
3. التأكد من التزام العاملين بالتعليمات والصلاحيات والمستويات المطلوبة

للاداء.

4. المحافظة على موجودات المنظمات من السرقة والتلف والضياع.
5. منع الاسراف في تنفيذ الاعمال.

ثانيا: الرقابة الخارجية

تتولى عمليات الرقابة الخارجية جهات من خارج المنظمة بهدف التحقق من تنفيذ ادارة المنظمة للاعمال بالكفاءة المطلوبة، فمثلا تتأكد من ان انتاج السلع والخدمات وتسويقها يجري بالمستوى المطلوب من حيث الكمية والنوعية والكلفة والتوقيت، وان الإدارة توظف جميع الامكانات (المادية والبشرية والمالية) المتاحة لها بكفاءة عالية، كما تتولى جرد موجودات المنظمة ومطلوباتها وتدقق الحسابات المالية للمنظمة

أنواع الرقابة من حيث تنظيمها:

- الرقابة المفاجئة: تجري هذه الرقابة بصورة مفاجئة ودون سابق اعلان أو انذار لاجل التأكد من ان تنفيذ الاعمال

على وفق التعليمات المحددة ومعرفة أداء العاملين وسلوكهم.

- الرقابة الدورية: تنفذ عمليات الرقابة الدورية على وفق جدول زمن محدد ومعلن، فمثلا تجري الرقابة على الإنتاج يوميا أو أسبوعيا أو شهريا، أو تُجرد الموجودات المخزنية في نهاية كل سنة.
- الرقابة المستمرة: تمنع هذه الرقابة تراكم الانحرافات والاخطاء في اعمال المنظمة.

الجوانب الانسانية في الرقابة

بالرغم من اهمية دور الرقابة في كشف السرقات والغش والتلاعب والفساد المالي والإداري والمحافظة على الموجودات والحقوق والالتزامات، وتحديد الانحرافات بين الاداء المخطط والاداء المتحقق من تنفيذ الاعمال، واقتراح اساليب واجراءات تسهم في منع الانحرافات السلبية وخفض اضرارها الى اقل مستوى ممكن، الا ان عدم مراعاة الجوانب الانسانية خلال تنفيذ عمليات

الرقابة يفقد هذا النشاط الحيوي اهميته ويحول دون تحقيق الاهداف المتوقعة منه.

معضلات عمليات الرقابة الإدارية

تواجه عمليات الرقابة في المنظمات مشكلات عديدة لها تأثيرات كبيرة على كفاءة عمليات الرقابة وموضوعيتها في كشف الانحرافات واسبابها والمسؤولين عنها في الوقت المناسب، وفيما يأتي اهم المشكلات التي يمكن ان تواجه عمليات الرقابة في المنظمات:

- يتوجس العاملون في جميع المنظمات من عمليات الرقابة ويعتقدون بان الإدارة تستهدف منها كشف اخطائهم وانحرافاتهم في الأداء والسلوك لاجل فرض العقوبات عليهم، ولذلك يعرقلون عمليات الرقابة بجميع الأساليب.
- لا تتوفر البيانات والمعلومات المطلوبة لاجراء عمليات الرقابة بالدقة المطلوبة وبالوقت الملائم.
- عدم وجود خطط تبين بموضوعية ما يتعين انجازه من حيث النوعية والكمية

والكلفة والتوقيت.

- اخفاق الادارة في تحديد الاهداف المطلوبة من عمليات الرقابة.
- لا توجود مقاييس ومعايير محددة يمكن من خلالها قياس الاداء الفعلي بكفاءة.
- لا تُحدد عمليات الرقابة الانحرافات واسبابها والمسؤولين عنها بدقة وموضوعية وفي الوقت المناسب.
- عدم موضوعية القائمين باعمال الرقابة.
- لا تتخذ الاجراءات اللازمة لتصحيح الانحرافات في الوقت المناسب.

متطلبات تطوير عمليات الرقابة في المنظمات

يتطلب الارتقاء بعمليات الرقابة ما يأتي:[8].

1- توسيع مشاركة العاملين في عمليات الرقابة، وقياس كفاءة الاداء.
2- وجود خطط تبين بموضوعية ما يتعين انجازه من حيث النوعية والكمية والكلفة والتوقيت.
3- تحديد اهداف الرقابة وانظمتها

وتعليماتها بصورة واضحة ودقيقة وعلى وفق منظور انساني، وفي ضوء امكانات الادارة والعاملين.

4- توعية العاملين باهمية الالتزام بالتعليمات والأنظمة بدلا عن استخدام اساليب الاكراه لحملهم على تطبيقها.
5- لا تستهدف الرقابة تصيد اخطاء العاملين وفرض العقوبات عليهم، وانما الحد من الاخطاء في المستقبل.
6- تنمية الرقابة الذاتية لدى العاملين.
7- يراقب العاملون انفسهم ذاتيا.

المبحث الثاني
الرقابة الادارية في المنهج الاسلامي

تستهدف الرقابة في المنهج الاسلامي تحديد مدى التزام الافراد والمنظمات في تنفيذ المعاملات والعبادات وتحقيق اهداف العباد وتعمير البلاد على وفق شريعة الله تعالى، ومعرفة كفاءة عمليات التخطيط واتخاذ القرارات والتنظيم وتنفيذ الانشطة في جميع المنظمات من خلال مقارنة الاداء المتحقق بالاداء المتوقع، وتحديد

الانحرافات بينهما، واتخاذ اجراءات تسهم في تصحيح الانحرافات السلبية وتعميق الممارسات الايجابية.

وقد ورد في القرآن الكريم مـا يشـير الى الرقابة في قوله عز وجـل "مَـا يَلْفِـظُ مِن قَـوْلٍ إِلَّا لَدَيْـهِ رَقِيبٌ عَتِيـدٌ"[1]، وقولـه تعـــالى "إِنَّ اللَّهَ كَـــانَ عَلَيْكُمْ رَقِيبًـــا"[2]، وقوله "وَلَتُسْـــأَلُنَّ عَمَّا كُنتُمْ تَعْمَلُـــونَ"[3]، وقوله تعالى "وَكُلَّ إِنسَـانٍ أَلْزَمْنَـاهُ طَـائِرَهُ فِي عُنُقِهِ وَنُخْرِجُ لَهُ يَوْمَ الْقِيَامَةِ كِتَابًا يَلْقَاهُ مَنشُـورًا اقْـرَأْ كِتَابَـكَ كَفَىٰ بِنَفْسِـكَ الْيَـوْمَ عَلَيْكَ حَسِيبًا"[4].

اهداف الرقابة الادارية في المنهج الاسلامي

تمثل الوظيفة في المنهج الاسلامي امانة وعلى المكلفين بها تأديتها في ضوء احكام الدين الاسلامي وبالمستويات التي تحقق افضل توظيف ممكن للامكانات والموارد المتاحة وتنمية الثروات وتحقيق مصالح العباد، ويؤكد هذا قوله تعالى "اِنَّ

اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَى أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعاً بَصِيراً "(5)، وفي ضوء ما تقدم يمكن تلخيص اهداف عمليات الرقابة الادارية في المنهج الاسلامي كالآتي:

1. التأكد من تنفيذ الاعمال بالنوعيات والكميات المطلوبة وضمن الأوقات المحددة.
2. تشخيص الانحرافات السلبية في اداء العاملين وسلوكهم.
3. تحديد العوامل المسببة للانحرافات السلبية بين الاداء المطلوب والأداء المتحقق.
4. اتخاذ اجراءات تسهم في منع تكرار الانحرافات السلبية في المستقبل.
5. مساءلة العاملين الذين اداؤهم وسلوكهم اقل من المستويات المحددة.
6. مكافأة العاملين الاكفاء، ومعاقبة المقصرين تطبيقاً لقوله تعالى"فَمَنْ

يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ خَيْراً يَرَهُ وَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ شَرّاً يَرَهُ"(6)، وقوله تعالى "إِنْ أَحْسَنْتُمْ أَحْسَنْتُمْ لِأَنْفُسِكُمْ وَإِنْ أَسَأْتُمْ فَلَهَا"(7)، بهدف حفز الاكفاء على الاستمرار على التميز في الاداء والسلوك، وفي ذات الوقت حث المقصرين على الارتقاء بادائهم وسلوكهم الى المستويات المطلوبة.

7. جلب المنافع للمنظمة وللعاملين فيها والمتعاملين معها والمستفيدين من السلع والخدمات التي تنتجها وتسوقها، ودرء المفاسد عن جميع تلك الاطراف من اجل خير العباد والبلاد.

متطلبات الرقابة في المنهج الاسلامي

- يتميز المراقبون بالكفاءة والثقة والأمانة والكتمان، وقد بين الرسول صلى الله عليه وسلم ذلك في الحديث: "استعينوا على قضاء حوائجكم بالسر والكتمان" وقال

أحـــدهم: "ينبغي للحــاكم أن يتخـــذ من يستكشف له أحـوال النـاس في السـر وليكن ثقة مأموناً عاقلاً".

- استخدام عنصـر المفاجـأة في العمليـة الرقابية، فهذا أبـو بكـر الصـديق يقـول ليزيد بن أبي سفيان في مسيرة لقتـال الــروم: "وأكــثر حرســك وبــددهم في عســـــكرك وأكـــــثر مفاجـــــأتهم في محارســهم بغــير علم منهم بــك، فمن وجدته غفل عن محرسه فأدبه وعاقبــه في غير إفراط".
- التركـيز على المخالفـات الـتي تـترتب عنهـــا اضــــرار بالغــــة للأفــــراد والبلاد وتجاهـل المخالفـات اليسـيرة الـتي لا يخلو منها البشر، ولا سيما عندما تكون عن غفلـة أو نسـيان وليس لهـا اضـرار تذكر.
- مراعاة السرية في العمليات الرقابية.
- اختيـــار اســـاليب الرقابـــة وكشـــف الانحرافات ومعالجتها بالأيسر فالأيسر.
- التركـيز على كشـف الايجابيـات قبـل المخالفــــات والســـــلبيات والخلـــــل والانحرافات.

- مكافأة المستحق في الوقت المناسـب بهــدف حفــزه للاســتمرار على الاداء والسلوك الذي استحق عليه المكافـأة، والتريث في فرض العقوبـة فلا يعـاقب المخــالف إلا بعــد التأكــد من ثبــوت المخالفة عليه بصورة واضحة مع منحه حق الدفاع عن نفسه.
- فرض العقاب الفوري على مرتكبي الأخطاء الكبيرة بعد ادانتهم.

الاجهزة الرقابية في المنهج الاسلامي

تجري مراقبة الاداء والسلوك في ضوء المنهج الاسلامي عبر الاجهزة الآتية:

1. الرقابة الذاتية
2. رقابة الاجهزة التنفيذية
3. الرقابة الجماهيرية

اولا": الرقابة الذاتية

يشـير مفهـوم الرقابـة الذاتيـة الى ان الفرد يجعـل من نفسـه رقيبـا على نفسـه مؤمنًا ومستشعرًا رقابة الله تعالى الذي لا

يعزب عنه مثقـال ذرة من اعمـال الافـراد واقــوالهم، الظــاهر منهــا والخفي، ومــا يعتزمون القيام به في المسـتقبل، فجميـع اقــوالهم واعمــالهم مســجَّلٌة امــا لهم أو عليهم؛ فــالفرد يــراقب أداءه وســلوكه وعلاقتــه بــالآخرين ذاتيــا ويزنُهــا بمــيزان الاســلام لأجــل ابعــاد نفســه عن الأخطــاء والانحراف في الاداء والســلوك، وفي ذات الوقت يتولى نصحها او لومهـا او معاقبتهـا ان هي اخطأت و/ او انحرفت عن الصواب واعادتها الى الطريق الصحيح او مكافئاتهـا والثنــاء عليهــا ان الــتزمت بالصــواب في افعالها وسلوكها.

وقد اكد المنهج الاسلامي الرقابة الذاتية بهــدف جعــل ســلوك الافــراد وادائهم في الاتجـاه الـذي يحقـق مرضـاة اللـه تعـالى ومصالحهم ومصالح المجتمع ويبعــدهم عن المعصـــية والحـــاق الضـــرر بانفســـهم وبــالاخرين من خلال امتنــاعهم ذاتيــا عن الأفعال والاقوال والعلاقات المحرمـة قبـل

الاقدام عليهـا او الامتنـاع عن تكرارهـا في المستقبل وتنشيط النفس اللوامة لــديهم، ويتجلى ذلـك في ايـات عديـدة منهـا قولـه تعــالى "يَعْلَمُ مَــا فِي السَّــمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ وَيَعْلَمُ مَـا تُسِـرُّونَ وَمَـا تُعْلِنُـونَ وَاللَّهُ عَلِيمٌ بِذَاتِ الصُّـدُور"(8)، وقولـه تعـالى "لِلَّهِ مَـا فِي السَّـمَاوَاتِ وَمَـا فِي الْأَرْضِ وَإِنْ تُبْـدُوا مَا فِي أَنْفُسِكُمْ أَو تُخْفُوهُ يُحَاسِبْكُمْ بِـهِ اللَّهُ فَيَغْفِـرُ لِمَنْ يَشَـاءُ وَيُعَـذِّبُ مَنْ يَشَـاءُ وَاللَّهُ عَلَى كُلِّ شَيْءٍ قَـدِيرٌ"(9)، وقولـه "وَمَـا تَكُونُ فِي شَأْنٍ وَمَـا تَتْلُـو مِنْـهُ وَلا تَعْمَلُـونَ مِنْ عَمَلٍ إِلَّا كُنَّا عَلَيْكُمْ شُـهُوداً إِذْ تُفِيضُـونَ فِيهِ وَمَا يَعْزُبُ عَنْ رَبِّكَ مِنْ مِثْقَالِ ذَرَّةٍ فِي الْأَرْضِ وَلا فِي السَّـمَاءِ وَلا أَصْـغَرَ مِنْ ذَلِـكَ وَلا أَكْبَرَ إِلَّا فِي كِتَابٍ مُبِينٍ"(10)، كما اكــد الرسـول صـلى اللـه عليـه وسـلم الرقابـة الذاتية وعظمتها حينما قـال "الإحسـان أن تعبد الله كأنك تراه فإن لم تكن تراه فإنــه يراك".

وحري بالابانة ان الضمير يمثل سلطة داخل الفرد تراقبه بشدة وعن كثب دائما ولذلك فهو افضل من مراقبة السلطة الخارجية (القيادة أو الادارة والمجتمع)، نظرا لان الفرد يشعر بان أوامر ضميره هي أوامره ولذلك لا يخدعه ولا يتمرد عليه.

وتقطع الوقائع ان الرقابة الذاتية تكون فاعلة ومؤثرة بالذين يؤمنون بان الله تعالى رقيب عليهم بينما تكون معطلة عند غيرهم.

فوائد الرقابة الذاتية

يمكن ادراك فوائد الرقابة الذاتية من خلال ما يأتي:

- تنبه الفرد عن الخطأ والانحراف قبل الاقدام على الأفعال وهذا ما يطلق عليه الرقابة الوقائية وهي افضل أنواع الرقابات لدورها الفاعل في كبح جماح

النفس قبـــل اقـــدامها على اقـــتراف الخطأ والانحراف.

- توفر رقيبا في داخـل الانسـان لا يمكن خداعــه ولا يمكن اســتغفاله، ينبــه الى الاضـرار الـتي تصـيب الفـرد والاخـرين عنـدما يكـون الأداء والسـلوك مخالفـا للمنهج الاسلامي.
- تؤشر للفـرد الخطـأ أو الانحـراف قبـل الاقـدام على الفعـل والسـلوك لمنعـه تمن الاقدام على الخطأ والانحراف.
- لا تتطلب توظيـــف افـــراد ومعـــدات للمراقبة وتوثيق الأفعال والسلوك.

ضروريات الرقابة الذاتية

تتطلب الرقابة الذاتية ضميرا يقظا ومؤمنا بقيم ومبادئ واخلاقيات مستوحاة من المنهج الإسلامي يحدد الصواب والخطأ وينبه عن الانحرافات والاخطاء في الأداء والسلوك والعلاقات وتمنع من اقترافها، ثم الانصات لذلك الضمير

والاستجابة له بهدف جعل السلوك والأداء منسجمين مع ما يمليه، وكذلك ينبغي ان لا يوضع حاجز يغلف الضمير ويمنعه من أداء وظيفتي التنبيه عن الانحرافات والاخطاء في الأداء والسلوك والعلاقات والردع من اقترافها لكيلا يصاب الضمير بالعمى ويفقد قدرته على أداء وظيفتي التنبية والردع.

وحريٌّ بالتوضيح ان جميع الانظمة والتعليمات والقوانين الوضعية التي تناولت موضوع الرقابة تهدف الى جعل الافراد يهابون السلطة ويخشون من العقوبات التي تصدرها بحقهم في حالة مخالفتهم،

الرقابة الذاتية في المنهج الاسلامي

اقبل رجل من الجيش الى صاحب الاقباض بعد ان فتح الله تعالى على المسلمين في معركة القادسية، ودفع اليه امانات من حقوق بيت المال كان يحملها فسأله سائل "هل اخذت منها شيئا"؟ فاجاب "لا والله لولا الله ما اتيتكم بها"، فقالوا له "من انت" فقال

ولكن الوقائع اثبتت بشكل لا يقبل الجدل والمناقشة ان هذا الخوف لا يكفي لضمان التزام الافراد بالتعليمات، وتطبيق الاجراءات المحددة من قبل السلطة بنفس كفاءة وسرعة الرقابة الذاتية القائمة على الايمان بان الله تعالى يراقب الافراد باستمرار في كل مكان وزمان.

ثانيا: رقابة الاجهزة التنفيذية

اكد المنهج الإسلامي اهمية الاجهزة التنفيذية في الرقابة في قوله تعالى "وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَى عَالِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ"(11)، وفيما يأتي قبس من تطبيقات رقابة الاجهزة التنفيذية في صدر الإسلام:

- تتولى مساءلة جميع الاشخاص المكلفين باداء الاعمال، ويظهر في سيرة الرسول rالنبوية العطرة انه استعمل رجلاً على الصدقات فلما رجع

الرجل بعد ان جمع الصدقات قسمها الى قسمين، قسم جعله من حقوق بيت المال، والقسم الاخر قال انه قدم اليه على سبيل الهدية، عند ذاك وقف الرسول r وقال "اما بعد فاني استعمل رجلاً منكم على الامور مما ولّاني الله فيأتي فيقول هذا لكم وهذه هدية اهديت الي، افلا جلس في بيت ابيه او بيت امه فينظر أيهدى اليه ام لا"، واردف قائلا "والذي نفسي بيده لا يأخذ احد من ذلك المال شيئاً الا جاء به يوم القيامة يحمله على رقبته"، وقال ايضا "من استعملناه على عمل، ورزقناه رزقا، فما اخذ بعد ذلك فهو خيانة"(12).

- اكد الخليفة أبو بكر الصديق t لاحد ولاته على انه سيراقبه قائلا "اني قد وليتك لأبلوك واجربك فان احسنت رددتك الى عملك وزدتك وان اسأت عزلتك"(13).

- خطب الخليفة عمر t في المسلمين ليؤكد لهم انه سيراقب عماله قائلاً "لئن عشت ان شاء الله لأسيرن في الرعية حولاً فاني اعلم ان للناس حوائج تقطع دوني اما لان المسؤولين عنهم لا يعرضونها الي، واما هم لا يصلون الي"(14)، واكد للمسلمين ايضا قائلا "أرأيتم ان استعملت عليكم خير من اعلم أكنت قضيت ما عليَّ، قالوا "نعم تكون قضيت ما عليك"، قال "لا بل حتى انظر في عمله، هل عمل بما امرته به ام لا؟ فان احسن زدناه، وان اساء عاقبناه"(15).

ويظهر من تلك التطبيقات ان على السلطة التنفيذية بموجب المنهج الإسلامي ممارسة عمليات الرقابة بكفاءة باستمرار ، وان لا تألو جهداً في سبيل ذلك رغم ثقل مهماتها وعظم ثقتها بكفاءة

العاملين واخلاصهم وامانتهم، بهدف معرفة ما يأتي:

- اداء الولاة وسلوكهم وعلاقاتهم مع الرعية.
- التحقق من تأدية العاملين لأعمالهم على الوجه المطلوب.
- معرفة تظلم المسترزقة الذين تنقص أرزاقهم أو تتأخر عنهم.
- رد المغصوب (وهو ما يغصبه العمال والولاة من أموال الرعية لحساب الدولة).
- تنفيذ ما وقف القضاة من أحكامها لضعفهم عن انفاذها وعجزهم عن المحكوم عليه لتعززه وقوة يده أو لعلو قدره وعظم خطره.
- النظر فيما عجز عنه الناظرون من الحسبة في المصالح العامة.
- معرفة التقصير والخلل في العبادات الظاهرة (الجُمع والأعياد والحج والجهاد وغيرها).
- النظر في المتشاجرين والحكم بين

المتنازعين.

- ❖ مراقبة جباية الأموال العامة واوجه انفاقها.

ثالثا": الرقابة الجماهيرية

تعـــد الرقابـــة الجماهيريـــة في المنهج الاسـلامي ليس فقـط حقـاً للأفـراد وانمـا واجبا عليهم فقد فرضـها اللـه تعـالى على المسـلمين لمـا لهـا من أهميـة كبـيرة في جعـل الامـة الاسـلامية خـير امـة اخـرجت للناس تـأمر بـالمعروف وتنهى عن المنكـر في قوله عز وجلَّ "كُنتُمْ خَيْرَ أُمَّةٍ أُخْـرِجَتْ لِلنَّاسِ تَـأْمُرُونَ بِـالْمَعْرُوفِ وَتَنْهَـوْنَ عَنِ الْمُنكَرِ"[16]، وقد أكد الرسـول صـلى اللـه عليه وسـلم ان الجميـع ملزمـون بمقاومـة المنكر وتغيـيره في قولـه: "من رأى منكم منكـرا فليغـيره بيـده فـان لم يسـتطع فبلسانه فان لم يستطع فبقلبه".

وقد أقر أبـو بكـر الصـديق رضـي اللـه عنـه الرقابـة الجماهيريـة في قولـه عنـدما خاطب الناس "إن احسنت فأعينوني، وإن أسـأت فقومـوني"، ولم ينكـر عمـر بن

الخطـــاب رضـــي اللـــه عنـــه الرقابـــة الجماهيرية في خلافته عندما قال لـه أحـد المسلمين "والله لو علمنـا فيـك اعوجاجـاً لقومناك بسـيوفنا" بـل حمـد اللـه على أن في المسـلمين من يقــوم اعوجــاج عمــر بسيفه.

ويتجلى مما تقدم ان المنهج الاسلامي منح المجتمع فرصا واسعة لمراقبة اعمال المنظمات والعاملين فيها بهدف التأكد من توظيف الامكانات والموارد والفرص المتاحة لها في المجالات التي تحقق خير العباد والبلاد، ولا يقتصر حق افراد المجتمع في مراقبة اداء العاملين وسلوكهم في جميع المنظمات على مراقبة اداء المستويات التنظيمية الدنيا في تلك المنظمات، انما يمتد ليشمل حتى المستويات التنظيمية العليا فيها.

ولقــد نظم الإســلام عمليــة الرقابــة الشعبية ووضع لها قواعد عامـة وحـدد لهـا شــروطاً معينــة لا بــد من توافرهــا فيمن

يقوم بها ومن أهم تلك الشروط: الإسلام، والتكليف، والقدرة، والتعليم.

الرقابة الجماهيرية

تسلم الخليفة عمر بن الخطاب بردا (اقمشة) من اليمن فوزعها على المسلمين بالتساوي ومن بينهم نفسه وابنه عبد الله فكان نصيب الواحد منهم بردا واحدا، وبعد مرور عدة ايام من ذلك خطب الخليفة بالمسلمين وامرهم بالجهاد، وكان حينذاك يلبس البرد، فقام اليه رجل من المسلمين الحاضرين وقال "لا سمعا ولا طاعة لك يا ابن الخطاب"، فقال له عمر لماذا، فرد الرجل "ان البرد اليمانية التي وزعتها علينا كان الواحد منها لا يكفي ثوبا لشخص اعتيادي فكيف فصلت قميصا تاما وانت رجل طويل فلو لم تكن قد اخذت اكثر منا لما جاءك منه قميص"، فقال عمر لابنه

مصادر الكتاب

مصادر الفصل الأول: مدخل لدراسة الادارة

1. Fayol, Hanry, Industrial Management, (N.Y.: Pitman Co.,1949), p. 6.
2. Koontz A and Odonnel Principles of Management, (N.Y: Grow-Hill Co., 1963), P. 14.
3. Gupta R.C., Management Information Systems, (Delhi: stish,1989), pp. 456.

Claugh, Donald J. Concepts of Management Science, (Delhi: prentice-Hil,1968), p. 6.

4-الشماع، خليل محمد حسن واخرون، مبادئ ادارة الاعمال (بغداد: وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، . 198)،

ص: 14.
5- موسى، غانم فنجان، الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية، (بغداد: مطبعة الراية، 1990)، ص: 27.
6-الهواري، د. سيد محمود، الإدارة، ط 2 (القاهرة: مكتبة عين شمس، 1964)، ص: 7.
7-كونتز، هارولد، واورتيل، سيريل، مبادىء الادارة، ترجمة: محمود فتحي عمر وموريس تايري، (بيروت: مكتبة لبنان، 1982)، ص: 9.
8-المصدر السابق، ص: 3.
9- Amrin Harold and others, Manufacturing Organization, 2nd ed. (N.Y.: Prentice-Hill co.), P. 253.
10- موسى، غانم فنجان، كفاءة وظائف المنشأة الصناعية المعاصرة مجلة البحوث الادارية والاقتصادية، بغداد، حزيران، 1979 السنة الرابعة العدد

الاول ص: 214 – 216.
11-عبد الخالق، د. احمد فؤاد، المحاسبة ونظم المعلومات (القاهرة: دار الانسان، 1976)، ص: 37.
12- موسى، غانم فنجان، مشاكل ومعالجات في العلاقة بين الادارة والقوى العاملة، مجلة الدراسات العمالية العدد العاشر لسنة 1988، ص: 41.
13- موسى، غانم فنجان، الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية، مصدر سابق، ص: 34-35.

مصادر الفصل الثاني: همية تطبيق المنهج الاسلامي في الإدارة

1. سورة ال عمران الاية 85.
2. الكروي، د. ابراهيم سلمان وشرف الدين، د. عبد التواب، المرجع في الحضارة العربية والاسلامية، (الكويت:

منشورات ذات السلاسل، 1984)، ص: 7.

3. سورة الاعراف الاية 19.

4. شلتوت، الشيخ محمد، الإسلام عقيدة وشريعة، (القاهرة: دار القلم، د.ت)، ص: 19.
5. سورة النبأ، الاية 107.
6. سورة سبأ، الاية 28.
7. سورة البقرة، الاية: 185.
8. سورة النساء، الاية: 123.
9. سورة التوبة، الاية: 105.
10. الشيخ محمد شلتوت، المصدر السابق.
11. سورة الحجر، الاية: 9.
12. عبد الهادي، د. حمدي امين، الفكر الاداري في الإسلام، ط1، (القاهرة: دار الكتاب، د.ت)، ص: 38.
13. الخالدي، د. محمود، الاصول الفكرية للثقافة الإسلامية، ج1، (عمان، دار الفكر للنشر والتوزيع، 1883)، ص: 1.

14. عبده، محمد، نهج البلاغة، ص: 345.
15. سورة لقمان، الاية: 34.
16. سورة النساء، الاية: 12.
17. سورة المائدة، الاية: 3.
18. سورة الاحزا ب، الاية: 40.
19. بليق، عز الدين، منهاج الصالحين، ط3 ، (بيروت: دار الفتح للطباعة والنشر، 1984)، ص: 14.
20. المصدر السابق، ص: 5.
21. سورة النحل، الاية: 44.
22. سورة النساء، الاية: 80.
23. سورة الحشر، الاية: 7.
24. سورة الأعراف، الاية: 157.
25. بليق، عز الدين، مصدر سابق، ص: 23-26.
26. المصدر السابق، ص: 45-48.
27. جاهين، محمد محمد، مصدر سابق، ص: 27.
28. المصدر السابق.
29. بليق، عز الدين، مصدر سابق، ص: 542

.

30. سورة النساء الاية 59 .
31. سورة النساء، الاية: 83.
32. سورة النساء، الاية: 115.
33. بليق، عز الدين، مصدر سابق، ص: 544.
34. جاهين، محمد محمد، مصدر سابق، ص: 28.
35. المتولي، د. عبد الحميد، مبادئ نظام الحكم والإسلام، ط2، (الاسكندرية: دار المعارف، 1974)، ص: 113.
36. جاهين، محمد محمد، مصدر سابق، ص: 302.
37. سورة الجمعة، الاية: 9.
38. المتولي، د. محمد عبد الحميد، المصدر السابق ص: 78.
39. سميح، عاطف الزين، علم أصول الفقه الميسر، ص: 194 .
40. الإمام الغزالي، المستصفى من علم الأصول، ج2، ص: 350.

41. د. حسن أحمد مرعي، الاجتهاد في الشريعة الإسلامية، ص: 14.
42. علاء الدين حسين رحال، معالم وضوابط الاجتهاد عند شيخ الإسلام ابن تيمية، ص: 59. وسميح، عاطف الزين، علم أصول الفقه الميسر، ص: 194. والإمام الغزالي، المستصفى من علم الأصول، ج2، ص: 350. ود. حسن أحمد مرعي، الاجتهاد في الشريعة الإسلامية، ص: 14، وعلاء الدين حسين رحال، معالم وضوابط الاجتهاد عند شيخ الإسلام ابن تيمية، ص: 59.
43. سورة النساء، الاية: ١٠٥.
44. سورة الروم، الاية: 21.
45. د. وهبة الزحيلي، أصول الفقه الإسلامي، ج2، ص: 1067.
46. سنن أبي داود، ج3، ص: 299، رقم 3574،.
47. سنن أبي داود، ج3، ص: 303، رقم 3592.
48. أصول الفقه الإسلامي، مرجع سابق، ص: 1068.

49. سورة النحل، الاية: 43.
50. محمد شلتوت: الإسلام عقيدة وشريعة، ص: 470 طبعة 1959.
51. د. مهدي فضل الله، الاجتهاد والمنطق الفقهي في الإسلام، ص: 31.
52. د. نادية العمري، الاجتهاد في الإسلام، ص: 71.
53. د. إبراهيم محمد سلقيني، الميسر في أصول الفقه الإسلامي، ص: 378.
54. المصدر السابق.
55. د. مهدي فضل الله، الاجتهاد والمنطق الفقهي في الإسلام، ص: 32.
56. الاجتهاد والمنطق الفقهي في الإسلام، مرجع سابق، ص: 32.
57. المرجع السابق، ص: 36.
58. د. نادية العمري، القضاء في الإسلام، ص: 112-113.
59. القضاء في الإسلام، مرجع سابق، ص: 113و 115 .
60. سورة المائدة، الاية: 98.
61. د. وهبة الزحيلي المستصفى من علم

الأصول ، ج2 ، ص: 354، و أصول الفقه الإسلامي ، ج2 ، ص: 1080.
62. سورة النور، الاية: 61.
63. الامام ابو حامد الغزالي، المصطفى في علم الاصول، (القاهرة: دار الشعب، د.ت)، ص: 38.
64. المصدر السابق.
65. سورة النساء، الاية: 177.
66. سورة البقرة، الاية: 173.
67. جاهين، محمد محمد، مصدر سابق، ص: 14.
68. المصدر السابق.
69. سورة البقرة، الاية: 143.
70. سورة الاسراء، الاية: 29.
71. سورة الفرقان، الاية: 67.
72. خير الدين، حسن محمد، العلوم السلوكية في خدمة الادارة، (القاهرة: مكتبة عين شمس، 1977)، ص: 9.
73. العامري، ابي الحسن، الاعلام بمناقب الإسلام، تحقيق احمد غراب،

(القاهرة :دار الكتاب العربي، 1967)
ص: .4.

74. سورة الروم، الاية: 20.
75. سورة النحل، الاية: 78.
76. سورة البقرة، الاية: 282.
77. سورة السجدة، الاية: 5.
78. سورة يونس، الاية: ٣.
79. سورة يونس، الآية: 31.
80. سورة العلق، الايات: 1-5.
81. سورة المجادلة، الاية: 11.
82. سورة الزمر، الاية: 9.
83. سورة طه، الاية: 114.
84. سورة الاسراء، الاية: 85.
85. بليق، عز الدين، مصدر سابق، ص: 67.
86. سورة النحل، الاية: 43.
87. سورة ال عمران، الاية: 18.
88. سورة فاطر، الاية: 28.
89. سورة الحجرات، الاية: 16.
90. شهوان، محمد منير، الإسلام يدعو الى العلم،(القاهرة: المجلس الاعلى

للشؤون الاسلامية، 1963)، ص: 21.

91. الخياط، د. عبد العزيز، الإسلام والعلم واعجاز القرآن، (بغداد: وزارة الأوقاف، 1990) ص:362، وكذلك بليق، عز الدين، مصدر سابق، ص: 207.
92. المصدر السابق، ص: 206.
93. نهج البلاغة، ج4، ص: 36.
94. سورة الاسراء، الاية: 9.
95. سورة البقرة، الاية: 2 .
96. سورة العلق، الايات: 3-5.
97. السعيد، د. صادق مهدي، عقد العمل والاجور في الإسلام: ندوة الانتصارالاسلامي، (بغداد: معهد البحوث والدراسات العربي، 1983)، ص: 147.
98. المصدر السابق.
99. حربي، د. رسول راضي، النظم الاقتصادية، (بغداد: دار الحكمة للطباعة، 1991)، ص: 8.
100. سورة المزمل، الاية: 20.

101. سورة التوبة، الاية: 105.
102. سورة الملك، الاية: 15.
103. سورة الانعام، الاية: 141.
104. سورة الكهف، الاية: 96.
105. سورة هود، الاية: 37 .
106. حربي، د. رسول راضي، مصدر سابق، ص: 60.
107. المصدر السابق.
108. بليق، عز الدين، مصدر سابق، ص: 209-210.
109. الجبوري، عبد اللطيف اسماعيل، رسائل الفاروق عمر بن الخطاب (بغداد الشركة العراقية للطباعة، 1991)، ص: 96.
110. موسى، د. محمد يوسف، الناحية الاجتماعية والسياسية في فلسفة ابن سينا، (القاهرة: دار المعارف، 1952)، ص: 17-25 .
111. نور، ابراهيم، الاقتصاد الاسلامي، مجلة السياسة الدولية، العدد 61، تموز

1980، ص: 115.
112. المصدر السابق.
113. رودسن، كيم، الإسلام والرأسمالية، ط2 ترجمة: محمد فهمي، (بيروت: دار الطباعة والنشر، 1979)، ص: 110.
114. وهيب، رضا عبد الرزاق وآخرون، ادارة الافراد، (بغداد: هيئة المعاهد الفنية، 1992)، ص: 119 .
115. حسن، د. عادل، الحوافز، (عمان: منظمة العمل العربية للعلوم الادارية د.ت) ص: 13 0
116. اسماعيل، د. محمد عثمان، المدخل الحديث في ادارة الافراد، (القاهرة : دار النهضة العربية، 1986)، ص: 154-159.
117. سورة الأعراف، الايات: 113-114.
118. سورة الحج، الاية: 14.
119. سورة النبأ، الايات: 22-26.
120. سورة البقرة، الاية: 179.
121. سورة إبراهيم، الايات: 32- 35 .

122. نور، ابراهيم، مصدر سابق، ص: 115.
123. منصور، د. محمد ابراهيم، مصدر سابق، ص: 47.
124. عمر، د. عبد المنعم، النظرية الاقتصادية في الإسلام، (القاهرة: الانماء الدولي للبنوك الاسلامية، 1981)، ص: 25-26.
125. سورة الاسراء، الاية: 29.
126. منصور، د. محمد ابراهيم، مصدر سابق، ص:53.
127. سورة الحجر، الاية: 21.
128. سورة يوسف، الاية: 47.
129. سورة البقرة الاية 275.
130. سورة النحل الاية 93.
131. Cultip, Scott, and others, Effective Public Reletion, (N.J.: Prentice – Hall,1971), pp. 6.
132. سورة هود، الايةك 15.
133. سورة فصلت، الاية: 8 .
134. سورة البقرة، الاية: 286.

135. بليق، عز الدين، مصدر سابق، ص: 405.
136. جمعية تعليم الكبار الامريكية، العلاقات العامة الناجحة، ترجمة: مصطفى حسن علي، (القاهرة: دار العلم، 1962)، ص: 9.
137. سورة الاسراء، الاية: 34.
138. سورة المائدة، الاية: 2.
139. سورة النساء، الاية: 58 .
140. سورة التوبة، الاية: 119.
141. سورة البقرة، الاية: 42.
142. بليق، عز الدين، مصدر سابق، ص: 278.
143. حمدي، د. جمال محمد احمد، دور المنهج الاسلامي في تنمية الموارد البشرية، (عمان: دار الفرقان، 1984)، ص: 331.
144. سورة آل عمران، الاية: 159
145. سورة الشورى، الاية: 38.
146. سورة المائدة، الاية: 2
147. سورة آل عمران، الاية: 159.
148. سورة البقرة، الاية: 153.

149. سورة الزمر، الاية: 10.
150. سورة القصص، الاية: 26.
151. سورة المنافقون، الاية: 8.
152. سورة ال عمران، الاية: 139.
153. سورة النساء، الاية: 58.
154. سورة الانعام، الاية: 152.
155. عبد الباقي، محمد نوار، اللؤلؤ والمرجان، ج3، (القاهرة: دار احياء الكتب العربية، 1989، ص: 14)، وكذلك الذهبي، شمس الدين، كتاب الكبائر، (دمشق : منشورات دار النصر، د.ت) ص: 75، 106.
156. المصدر السابق.
157. الخياط، د.عبد العزيز، المجتمع المتكافل في الإسلام، الطبعة الثانية، (عمان: مكتبة الاقصى، 1982)، ص: 195.
158. سورة النجم الايات 39-41.
159. الخياط، د.عبد العزيز، المصدر السابق، ص: 199.
160. سورة ال عمران، الاية: 26.

161. سورة الطلاق، الاية: 2.
162. سورة قريش، الايات: 3-4.
163. سورة فصلت، الاية: 34.
164. سورة المائدة، الاية: 2.
165. سورة الحجر، الاية: 56.
166. سورة فصلت، الاية: 44.
167. سورة الرعد، الاية: 28.
168. سورة فصلت، الاية: 30.
169. سورة الطلاق، الايات: 2-3.
170. الطماوي، د. سليمان محمد، عمر بن الخطاب اصول السياسة والادارة الحديثة دراسة مقارنه ط2 ،(القاهرة: دار الفكر العربي،1976)، ص: 13
171. المصدر السابق: ص: 17.
172. بليق، عز الدين، المصدر السابق، ص: 432.
173. سورة المجادلة، الاية: 11 .
174. سورة الزمر، الاية: 9.
175. سورة طه، الاية: 114.
176. سورة النحل، الاية: 43.

177. سورة ال عمران، الاية: 18.
178. سورة فاطر، الاية: 28.
179. سورة الحجرات، الاية: 16.
180. سورة النبأ، الايات: 22-26.
181. سورة البقرة، الاية: 179.
182. سورة إبراهيم، الايات: 32- 35 .
183. بليق، عز الدين، مصدر سابق، ص: 405.
184. عبد الباقي، محمد نوار، اللؤلؤ والمرجان، ج3، (القاهرة: دار احياء الكتب العربية، 1989)، ص: 14، وكذلك الذهبي، شمس الدين، كتاب الكبائر، (دمشق: منشورات دار النصر، د.ت) ص ص: 75، 106.
185. المصدر السابق.
186. الخياط، د. عبد العزيز، المجتمع المتكافل في الإسلام، الطبعة الثانية، (عمان: مكتبة الاقصى، 1982)، ص: 195.
187. سورة النجم، الايات: 39-41.

188.سورة الطلاق، الآيات: 2-3.
189. الطماوي، د. سليمان محمد، عمر بن الخطاب اصول السياسة والادارة الحديثة: دراسة مقارنة، ط2، (القاهرة: دار الفكر العربي،1976)، ص: 13
190. المصدر السابق: ص: 17.
191. بليق، عز الدين، المصدر السابق، ص: 432.
192. سورة الاسراء، الآية: 16.

مصادر الفصل الثالث: التخطيط واتخاذ القرارات في المنهج الاسلامي

اولاً: مصادر المبحث الأول: مدخل لدراسة التخطيط في الفكر الإداري المعاصر

1-الشماع، د. خليل، واخرون، مصدر سابق، ص: 83.
2–عبد الله، د. عبد الغني بسيوني، اصول الادارة العامة،

(بيروت: دار الجامعة، 1984)، ص: 123.
B. Scott, long- Range Planning -3
.in Amrican Industry
N.Y.: Amrican Manager
(.Association, 1955), p.26
E. Dalton Management-4
Principles and Practice 4th ed,
(N.Y.: Macmillan co., 1974),
.p.136
5- فوزي، علي فاضل، تخطيط التطور
الاداري باستخدام نظرية المنظمة-
دراسة تطبيقية في مؤسسة المعاهد
الفنية، رسالة ماجستير غير منشورة،
مقدمة الى كلية الادارة والاقتصاد –
جامعة بغداد كانون الثاني 1986، ص:
.46
Robert M. Flumer, The New -6
Management 2nd ed (N.Y.:
.Mcmillan co. 1976), p. 94
Thomas H. Patten, Manpower-7

Planning and Development of Human Resources, (N.Y.: Wiley co.,1971) p.13

8- حسن، د. فالح محمد، التخطيط الاداري، المجلة العربية للادارة، العدد الثاني، تشرين الاول 1984، ص: 5-6 ، والشماع، د خليل محمد حسن، واخرون، مصدر سابق، ص: 85.

1- صالح، محفوظ، اثر البيئة على الادارة، (بغداد: المركز القومي للاستشارات والتطوير الادارية، 1983)، ص: 8-11.

10- كليباوي، هادي، التخطيط الإداري، (بغداد: المركز القومي للاستشارات والتطوير الاداري، 1983)، ص: 32 - 33.

ثانيا": مصادر المبحث الثاني: مدخل لدراسة اتخاذ القرارات في الفكر الإداري المعاصر

1- Herbert A. Simon, The New

Science of Management Decisions (N.Y.: Harper and .Row,1960), p.9

-1 William H. Mcwhineny, Organization Form in Orgonizational Psychology, ed. Barnerd M. Bass and Samuel D. Deep. (Boston: Allen and .Bacon,1972), p. 502

-3 Chaster Barnard, Executives Function, (Harvard: Combridge .Press, 1957), p. 34

-1 William G. Scott and Terance R. Mitchel, Organization Theory, (Home-wood: Richard ,D. Irwin Inc., 1972), p.165

-1 Louis Hough, Modren Research for Administrations, (N.Y: .prentice – Hall, 1979), p. 58

,p.5., op.cit. Heibert A. Simon -6

Ibid -1

Fred Luthon, Organizational Behaviou, .4th ed., (N.Y.: Mcgrw-Hill, 1981), pp. 590-592.

.Ibid-9

Jolian Feldman, Decision -10 Making in Hand book of Organization, ed.,by James G. March, (Chicago: Rand .mcnlly,1982), pp. 345

K. Davis, Human Relation at -11 work, (N.y.: McGrow Hill,1982), .p.18

12- الكبيسي، د. عامر، واخرون، مصدر سابق، ص: 17.

13- المصدر السابق.

Owe S. Hiner, Business -14 Administration, (London: .Longman, 1969), P. 262

15- Ibid. p. 263.

ثالثا" مصادر المبحث الثالث: التخطيط واتخاذ القرارات في المنهج الاسلامي

1. سورة هود، الاية: 379.
2. سورة المؤمنون، الاية: 27.
3. سورة الانفال، الاية: 60.
4. سورة يوسف، الاية: 111.
5. سورة الروم، الاية: 9.
6. روبرت كريين، قواعد السطوة، ترجمة: هشام الحناوي، (القاهرة: ايلاف معات لعلوم النفس والشخصية، 2011)، ط:1، ص: 121.
7. سورة الذاريات، الاية: 56.
8. سورة المؤمنون، الاية: 115.
9. سورة الأنبياء، الاية: 16.
10. سورة قريش، الايات: 3-4.
11. سورة النمل، الاية: 18.

12. سورة الانفال، الاية: 60.
13. سورة الرعد، الاية: 14.
14. سورة هود، الاية: 42-43.
15. سورة البقرة، الاية:109.
16. سورة الاسراء، الاية: 34.
17. سورة الأعراف، الاية: 34.
18. سورة النجم، الاية: 28.
19. سورة الحجرات، الاية: 6.
20. سورة الحجرات، الاية: 12.
21. بليق، عز الدين، مصدر سابق، ص: 283.
22. رشوان، محمد، الادارة في صدر الإسلام، (مجلة العلوم الادارية، العدد العاشر، تشرين الاول 1981)، ص: 41.
23. سورة البقرة، الاية: 282.
24. سورة الأعراف، الاية: 145.
25. سورة النمل، الاية: 70.
26. سورة الكهف، الايتان: 72-73.
27. سورة الزخرف، الاية: 80.

28. سورة الاسراء، الايتان: 13-14.
29. سورة ال عمران، الاية: 159.
30. سورة الشورى، الاية: 38.
31. سورة النمل، الاية: 32.
32. ابو سن، د. احمد ابراهيم، نظرية الادارة في الإسلام، (عمان: المنظمة العربية للعلوم الادارية، العدد 245 لسنة 1981)، ص: 45.
33. طبارة، د. عفيف عبد الفتاح، روح الدين الإسلامي، ط 13 (بيروت: دار العلم للملايين، 1976)، ص: 295.
34. كرد، محمد علي، الإسلام والحضارة، ج 1، (القاهرة: دار النهضة العربية، 1968)، ص: 133.
35. عبده، محمد، مصدر سابق، ص: 145.
36. ابو سن، د. احمد ابراهيم، المصدر السابق، ص: 45.
37. سورة النمل، الاية: 32.
38. سورة ال عمران، الاية: 159.
39. سورة مريم، الاية: 84.

40. بليق، عز الدين، مصدر سابق، ص: 456.
41. سورة الاسراء، الاية: 29.
42. سورة الفرقان، الاية: 67.
43. سورة البقرة، الاية: 173.
44. سورة البقرة، الاية: 185.
45. سورة ال عمران، الاية: 97.
46. سورة المائدة، الاية: 6.
47. سورة الحج، الاية: 78.
48. يوسف القرضاوي، الجمع بين الثبات والمرونة في رسالة الإسلام، رابطة علماء الاسلام السوريين، الأحد 24 ذو القعدة 1434 - 29 سبتمبر 2013، الجمع بين الثبات والمرونة في رسالة الإسلام K(islamsyria.com)
49. سورة البقرة، الاية: 185.
50. بليق، عز الدين، مصدر سابق، ص: 456.
51. سورة يوسف، الاية: 5.

52. سورة الأعراف، الاية: 31.
53. سورة لقمان، الآية: 13.

مصادر الفصل الرابع: التنظيم الإداري في المنهج الإسلامي

أولاً: مصادر المبحث الأول: مدخل لدراسة التنظيم الإداري في الفكر الإداري المعاصر

1. الهواري، د. سيد محمود، التنظيم، (القاهرة: مكتبة عين شمس، 1983)، ص: 23.
2. Aluin Brown, Organization (N.y.: Prentice–Hall, 1977), p.140
3. الشماع، د. خليل، واخرون، مصدر سابق، ص: 195.
4. حسن، د. عادل واخرون، الإدارة العامة، (القاهرة: دار النهضة العربية، 1973)، ص: 43.
5.

Herbert Simon,
Administrative Organization
(N.Y.: the Macmilan
co.,1987), p. 40. and William
G. Scott, op.cit., pp. 33-36
Stephen P. Robbins, The
,Administration Process
Englwood: Prentice-
(Hall,1976), pp.152-153

ود . عبيدة، عاطف محمد، أصول الإدارة والتنظيم، (القاهرة: الهيئة العامة لشؤون المطابع المصرية، 1969)، ص: 175.

7. موسى، غانم فنجان، وآخرون، إدارة المشتريات، (بغداد: دار الحرية، 1987)، ص:80-81

8. زهير، د. مصطفى وآخرون، أصول التنظيم والإدارة، (بيروت: دار النهضة العربية، 1974) ، ص: 352

0
p. ,(N.Y.: John Wiley,1975)9
401. .Herbert Siman,
Organization

ثانيا: مصادر المبحث الثاني: التنظيم الإداري في المنهج الإسلامي

1. سورة الأنبياء، الآية: 92.
2. سورة المؤمنين، الآية: 52.
3. بليق، عز الدين، مصدر سابق، ص: 7.
4. يوسف، د. محمد موسى، نظام الحكم في الإسلام، (القاهرة: دار المعارف بمصر، 1964)، ص: 15.
5. سورة الحجرات، الآية: 13.
6. سورة المائدة، الآية: 2.
7. John A. Beckef, Management Dynamics; The New Synthesis, (N.Y.:

Mcgraw –Hill, 1971), p. 13

8. سورة الزخرف، الآية: 32.
9. سورة الأحزاب، الآية: 45-46.
10. سورة الزمر، الآية: 41.
11. سورة المائدة، الآية: 116.
12. أبو يوسف، الخراج، (القاهرة: المطبعة السلفية، 1392) ص: 125 – 127.
13. عمر، د. فاروق، وآخرون، النظم الإسلامية، (بغداد: دار الحكمة للنشر، 1987)، ص : 71 – 72.
14. الطبري، تاريخ الرسل والملوك، ج 1 ط 14، (القاهرة : دار المعارف بمصر، 1980)، ص: 45، ومحمد عبده، نهج البلاغة، جزء 3، ص: 80.
15. الدرة، د. عبد الهادي، وآخرون، الإدارة الحديثة: المفاهيم والعمليات، (عمان: جامعة الإسراء، 1994)، ص: 38، وعمر، د. فاروق، وآخرون، مصدر سابق، ص: 18.

16. الكبيسي، د. عامر، الإدارة العامة بين النظرية والتطبيق، مصدر سابق 24.
17. كرد، محمد علي، الادارة الإسلامية في عز العرب، (القاهرة: مكتبة مصر، 1974)، ص: 15.
18. ابن الجوزي، جمال الدين أبو فرج، تاريخ عمر بن الخطاب، (القاهرة: مطبعة محمد علي، د.ت)، ص: 74.
19. عبده، محمد، نهج البلاغة، (بيروت: دار المعرفة، د.ت)، ص: 89- 90.
20. سورة الإخلاص، الآية 1 .
21. سورة إبراهيم، الآية: 2.
22. سورة المؤمنون، الآية: 91.
23. سورة النحل، الآية: 51.
24. سورة الأنبياء، الآية: 22.
25. الطماوي، د. سليمان، عمر بن الخطاب، (القاهرة : دار الفكر العربي،1969)، ص: 308.
26. جاهين، محمد، المصدر السابق،

ص: 139.
27. مؤنس، د. حسين، عالم الإسلام، (القاهرة : دار المعارف بمصر، 1972)، ص: .64.
28. عمر، د. فاروق، وآخرون، مصدر سابق، ص: 80.
29. الشماع، د. خليل، وآخرون، مصدر سابق، ص: 51.
30. عمر، د. فاروق، وآخرون، مصدر سابق، ص: 80- 81.
31. الكروي، د. إبراهيم سلمان، وآخرون، مصدر سابق، ص: 87 – 88.
32. الذهبي، جاسم محمد، مبادئ الإدارة، (بغداد: جامعة بغداد، 1988)، ص: 15.
33. سورة آل عمران، الآية: 159.
34. سورة الشورى، الآية: 38.
35. بليق، عز الدين، المصدر السابق، ص: 439.

36. المتولي، د. عبد الحميد، مصدر سابق، ص: 242- 243.
37. المصدر السابق.
38. الماوردي، نصيحة الملوك، تحقيق محمد جاسم الحديثي، (بغداد: دار الشؤون الثقافية)، ص: 224-225.
39. رشوان، عمر سليم، الإدارة في صدر الإسلام، (عمان: المجلة العربية للعلوم الإدارية ،العدد الثالث، تشرين الأول 8 198)، ص: 44.
40. عبده، محمد، نهج البلاغة، ج3، ص: 82 - .11.
41. الخالدي، د. محمود، مصدر سابق، ص: 180 – 181.
42. المصدر السابق، ص: 181.
43. جاهين، محمد، مصدر سابق، ص: 137.
44. المتولي، د. عبد الحميد، مصدر

سابق، ص: 246 – 247.

45. جاهين، محمد، مصدر سابق، ص: 137.
46. سورة هود، الآية: 112.
47. سورة الحشر، آلاية: 70.
48. عبده، محمد، نهج البلاغة، ج1، ص: 79-80 .
49. سورة القصص، الاية: 28.
50. سورة النحل، الاية: 38-40.
51. ابن تيمية، السياسة الشرعية في إصلاح الراعي والرعية، (بيروت: دار المعرفة للطباعة، د. ت)، ص: 14-25.
52. سورة البقرة، الآية: 86.
53. كرد، محمد علي، مصدر سابق، ص:56.
54. ابن الجوزي، جمال الدين ابو فرج، مناقب امير المؤمنين عمر بن الخطاب،) بيروت: دار الكتب، 1985)، ص: 78.

55. عبده، محمد، نهج البلاغة، مصدر سابق، ص: 95 والسيد سابق، اسلامنا، (بيروت: دار الكتب، د.ت)، ص: 168.
56. سورة النساء، آلاية: 24.
57. سورة الأعراف، الآية: 113.
58. خطاب، محمد شيت، ومضات من نور المصطفى،) بغداد مكتبة النهضة، 1988)، ص: 60.
59. يوسف، د. احمد إبراهيم، الإدارة في الإسلام، (دبي: المطبعة العصرية، 1981)، ص:510.
60. السعيد، د. صادق مهدي، العمل والأجور في الإسلام، (بغداد: المنظمة العربية للثقافة والعلوم، 1983)، ص:150.
61. سورة النحل، الآية: 75-76.
62. سورة الحجر، الآيات: 28-35.
63. سورة البقرة، الآيات: 35-36.
64. سيد قطب، السلام العالمي والإسلام، ط:3، (القاهرة: مكتبة

وهبة، د.ت)، ص: 124.

65. الكبيسي، د. عامر، مصدر سابق، ص: .18.
66. ابن أبي حديد، شرح نهج البلاغة، تحقيق أبو الفضل، محمد إبراهيم، ج1،) القاهرة: دار أحياء التراث، 1965)، ص: .3.
67. سورة النساء، الآية: 34.
68. سورة النور, الآية: 2.
69. سورة البقرة، الآية: 179.
70. سورة المائدة، الآية: .8.
71. سورة النساء, الآية:48.
72. سورة المائدة، الآية: 98.

مصادر الفصل الخامس: القيادة الادارية في المنهج الاسلامي

أولا: مصادر المبحث الأول: القيادة الادارية في الفكر الإداري المعاصر

1. Warren Bennis, The Challenges of Leadership in the Modern World, *Introduction to the Special Issue*, http://www.binnacleag.com/wp-content/uploads/2013/08/Bennis.-The-Challenges-of-Leadership-in-the-Modern-World_2007.pdf

2. Clark R, Murray J. *Reconceptualizing Leadership In The Early Years* [e-book]. Berkshire: McGraw-Hill; 2012. Available from: eBook Collection (EBSCOhost), Ipswich, MA. Accessed May 27, 2013, pp. 4-6.

3. Warren Bennis, On Becoming A Leader, (Warren Bennis Inc., 2009), p. xxx.

4. Cadwell C. *Leadership Skills. For Managers* [e-book]. (New York: American Management Association; 2004). Available from: eBook Collection (EBSCOhost), Ipswich, MA. Accessed July 27, 2013, p. 2.
5. Cadwell C. *Leadership Skills for Managers* [e-book]. (New York: American Management Association; 2004). Available from: eBook Collection (EBSCOhost), Ipswich, MA. Accessed July 27, 2013, p. 2.
6. Reloh M. Stogdill, Handbook of Leadership, (N.Y.: The Free Press, 1974), p.7.
7. Fred E. Fidler, Contingency Theory of Leadership Management, Development Center Journal Oct. 1979, p. 5

8. http://www.leaderlive.com/uploads/Lead1.pdf

9. THE IMPACT OF LEADERSHIP STYLE ON, http://www.leaderlive.com/uploads/Lead1.pdf،

10. Metcalf L, Benn S., Leadership for Sustainability: An Evolution of Leadership Ability. *Journal Of Business Ethics* [serial online]. January 14, 2013;112(3):369-384. Available from: Business Source Complete, Ipswich, MA. Accessed January 31, 2013.

11. لهلوب، ناريمان يونس؛ الصرايرة، ماجدة أحمد، مهارات القيادة التربوية الحديثة، (عمان، الأردن: دار الخليج للنشر والتوزيع، 2012)، ص: 43.

12. حسن حريم، السلوك الإنساني للأفـراد والجماعــات في منظمــات الاعمــال، (عمان: دار حامد، 2004)

13. http://www.1000advices.com/guru/leadership.html

14. Dwight Eisenhower http://leadersinheels.com/career/leadership-and-the-art-of-persuasion-top-eight-tips-for-persuasive-communication/, Clark W. The Potency of Persuasion. *Fortune* [serial online]. November 12, 2007; 156 (10): 48. Available from: Business Source Complete, Ipswich, MA. Accessed June 6, 2013, p. 2.

15. Dennis, Donna J., Meola, Deborah Dennis, Preparing for Leadership: What It Takes to

Take the Lead, (American Management Association, .2009), p.56

16. طشطوش، هايل عبد المولى، أساسيات في القيادة والإدارة (الأردن، إربد: دار الكندي للنشر والتوزيع، 2008)، ص: 2.
17. سورة ال عمران، الاية: 164.
18. الدكتور عبد الله بن محمد العمرو، المنهج في رعاية القادة في العهد النبوي وعهد الخلافة الراشدة، الرياض: مجلة جامعة الإمام – العدد 52، 1426هـ)
19. Neera J, Anjanee S, Shoma M. LeadershipDimensions and Challenges in the New Millennium. Advances In Management [serial online]. March 2010; 3(3): p.18
20. سورة البقرة، الاية:246.

21. White B, Prywes Y. Nature of Leadership [e-book].6 American Management Association International; 2006:35-52. Available from: Business Source Complete, Ipswich, MA. Accessed January .30, 2013. p. 2

22. Embry S. CHAPTER 2: Have We Tipped: Are We Ready to Demand Ethical Behavior from Our Leaders? Refractive Thinker: Volume IV [e-book]. Lentz Leadership Institute LLC; .2010: p.25

23. Barbara Kellerman, Bad Leadership, Harvard Business .School Press,2004, p. 3

24. Bjugstad K, Thach E, Thompson K, Morris A. A Fresh Look at Followership: A Model for Matching Followership and Leadership Styles. Journal Of

Behavioral & Applied Management [serial online]. April 2006; 7(3): p. 304

Erika Anderson, Leading So people Will Follow San Francisco: A.Wiley Imprint,2012), P. 1

General of the Armies John J. Pershing, in Dennis, Donna J., Meola, Deborah Dennis.; Preparing for Leadership: What It Takes to Take the Lead, American Management Association. 2009. P. 93.

Micha Popper, Hypnotic Leadership: Leaders, Followers, and the Loss of Self, Praeger., 2001 p. 46.

25. Frank McNair, Its OK to Ask "Em to Work. (N.Y.; AMcom,2000) pp. 115-116.
26. Bob Stewart, Leadership Under Pressure: K Tactics From the Line Front, Kogan Page, 2009, p. 1.
27. William G. Scott and Trence R. Mitchall, Organization Theory, (Homewood, Ill.: Richard D. Irwin,1972), p.224 and H.T. Graham, Human Resources Management (London: Macdonland Press,1974),p.52.
28. أبو سن، د. احمد إبراهيم، نظرية الإدارة في الإسلام، (عمان: المنظمة العربية للعلوم الإدارية، العدد 245 لسنة 1981)، ص: 40.
29. موسى، غانم فنجان، الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية، (بغداد: مطبعة الراية 1990)، ص: 40.
30. Charles B. Handy, Understanding Organizations,

(London: Penguin Book, 1958), .pp. 33-34

31. Reichheld, F. F. "Loyalty-Based Management", Harvard Business Review, No. 71 2003، March April), PP. 64-73. (Electronic Version), Retrieved March 3, 2004from Database of University of Wollongong School of Management and Marketing +Full Text database from the World Wide Web; http

32. Allman S. *Leadership: The Successful Use Of Conflicting Principles* [e-book]. [N.p.]: Samuel D. Allman; 2007. Available from: eBook Collection (EBSCOhost), Ipswich, MA. Accessed April 23, 2013 P. 24

33. Cadwell C. *Leadership Skills for Managers* [e-book]. [New

York]: American Management Association; 2004. Available from: eBook Collection (EBSCOhost), Ipswich, MA. .Accessed July 27, 2013. p. 2

34. Ciulla J. *Leadership At The Crossroads* [e-book]. Westport, Conn: Praeger; 2008. Available from: eBook Academic Collection Trial, Ipswich, MA. Accessed June 28, 2013. Vol.1 P. 18

35. J. Adair *Develop Your Leadership Skills* [e-book]. Philadelphia: Kogan Page; 2010 Available from: eBook Academic Collection Trial, Ipswich, MA. Accessed June .25, 2013. p10

36. Ciulla J. *Leadership At The Crossroads* [e-book]. Westport, Conn: Praeger; 2008. Available from: eBook

Academic Collection Trial, Ipswich, MA. Accessed June .28, 2013.P. Vol1:18

.37 Hewison R, Holden J. *The Cultural Leadership Handbook: How To Run A Creative Organization* [e-book]. Surrey, England: Gower; 2011. Available from: eBook Academic Collection Trial, Ipswich, MA. Accessed June 14, 2013, p. 5. and Pless N, Maak T, Waldman D. Different Approaches Toward Doing the Right Thing: Mapping the Responsibility Orientations of Leaders. *Academy Of Management Perspectives* [serial online]. November 2012; 26 (4): pp. 51-65. Available from: Business Source Complete, Ipswich, MA. Accessed January 31, 2013

And Obolensky N. *Complex Adaptive Leadership : Embracing Paradox And Uncertainty* [e-book]. Farnham, Surrey: Gower; 2010. Available from: eBook Academic Collection Trial, Ipswich, MA. Accessed June .18, 2013.p.20

38. Tracy, B... *How the Best Leaders Lead : Proven Secrets to Getting the Most Out of Yourself and Others*. American Management Association (2010) pp. 3-5

39. أ. د. سعيد بن صـالح الـرقيب، القيـادة عنـد محمد لجـون أدير، دراسـة نقديـة وتخـــــــــــــــــــريج لأحاديثه https://www.alukah.net/translations/0/44307/#ixzz6FeOugvHA

40. Charles B. Handy, Understanding Organizations,

(London: Penguin Book, 1958), .pp.33-34

.41 David Kerch and Other, Individual in Society, (N.Y.: Mcgraw- Hill 1983), pp.422-.435

.42 David C. Fildman and Hugh J. Arnold, Managing Individual and Group Behavior in Organizations, (London: Mcgraw–Hill, 1963),pp.294-.302

.43 Charles Byrd, Social Psychology, (N.Y.:Arpleton12-.Press,1940),p.372

.44 Engenue E . Jennigs, The Autonomy of Leadership Management, Personnel .Quarterly, 1961, Vol.1,.p.372

.45 Fred E. Fidler, A Theory of Leadership Effectiveness, (N.Y.:Mcgraw Hill, 1967),pp.88-144

46. Hitesh Bhasin, Types Of. Leadership Style March 6, 2018 https://www.marketing91.com/types-of-leadership-style
47. أحمد الباسوسي، أنماط ومهارات القيادة الفعالة في عالم متغير http://youthmoth.com/post.php?pId=84
48. إيمان الحياري، أساليب القيادة https://mawdoo3.com/%D8%A3%D8%B3%D8%A7%D9%84%D9%8A%D8%A8.
49. https://ctb.ku.edu/ar/content/leadership/leadership-ideas/leadership-styles/main.
50. https://tipyan.com/enjoyment-of-slavery-to-tyrants . http://gty.im/140835482
51. http://arabicradio.net/news/13420
52. سورة هود، الاية:98.

53. حليمة الغراري . القيادة نظرياتها وتطبيقاتها – نموذج التدريس الموقفي، الدار البيضاء- المغرب: مطبعة النجاح الجديدة،2006).
Hersey, Paul, Kenneth Blanchard, and Dewey Johnson.2001. Management of Organizational Behavior: Leading Human Resources, Prentice- Hall, Inc., Upper Saddle River, New Jersey.Northouse Peter G.2001. Leadership: Theory and Practice, Thousand Oaks, California

54. القيـــادة الضـــعيفة مصـــيبة على الأمة

https://ar.islamway.net/article/75595/%D8%A7%D9%84%D9%82%D9%8A%D8%A7%D8

55. حليمة الغراري، نموذج القيادة الخادمة http://halimaelghrari.net/archives/96
.

المراجع

ريتشارد تمبلر، قواعد الادارة - المرجع الشامل للنجاح الاداري- ط:2 ،الرياض: مكتبة جرير،2008).

مصادر المبحث الثاني

1. أبو سن، د. احمد إبراهيم، مصدر سابق، ص: 50.
2. سورة ال عمران، الاية: 164.
3. سورة الفرقان، الاية، 74.
4. سورة الجاثية،الاية: 16.
5. سورة يوسف، الاية : 54.
6. سورة ص الاية: 26.
7. مصطفى، نيفين عبد الخالق، قيادة الرسول، مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد 14، شباط 1991، ص: 138.
8. عمارة، د. محمد الخلافة ونشأة الأحزاب السياسية: ط1 (بيروت

المؤسسة العربية للدراسات والنشر، 1977)، ص: 43
9. سورة القلم، الآية: 48.
10. سورة الانفال، الاية:72
11. سورةالحج، الاية: 75.
12. سورة النساء، الاية: 113.
13. سورة البقرة، الاية: 247.
14. سورة طه، الاية: 69.
15. سورة الشعراء، الاية:63.
16. سورة البقرة، الاية: 60.
17. سورة هود، الاية:120.
18. سورة يوسف، الاية:3.
19. سورة الاحقاف، الاية:25.
20. أبو العزم، د. فتوح محمود، القيادة الإدارية في الإسلام، (عمان: المنظمة العربية للعلوم الإدارية)، العدد: 209، ص: 15.
21. سورة ال عمران، الاية:154.
22. القاضي، عبد الجبار، دلائل النبوة, تحقيق: د. عبد الكريم عثمان، (بيروت: دار السلام 1966)، ص: 277.
23. سورة النحل الآية 17.

24. ابن سعد، الطبقات الكبرى، (القاهرة: دار التحرير، د. ت)، ص: 193.
25. سورة التوبة الآية 128.
26. سورة القلم، الاية:4.
27. سورة الشورى، الاية:15.
28. خالد، محمد خالد، خلافة الرسول، (بيروت: دار الفكر. د .ت)، ص: 136.
29. سورة النساء، الاية: 22.
30. سورة البقرة، الاية: 269.
31. سورة النحل، الاية: 90.
32. سورة الانعام، الاية: 152.
33. سورة الأنبياء، الاية: 11.
34. سورة الزمر، الاية: 47.
35. رواه الترمذي، (سنن الترمذي، تحقيق: احمد محمد شاكر وآخرون، ط 2- 1975 م ح 1329، 3/ 10.
36. محمد بن عبد الله السبيل، الادلة الشرعية في بيان حق الراعي والرعية، سلسلة الاصدارات العلمية، اصدار 15، الطبعة الاولى، (الرياض: مدار الوطن، 2016) ص: 22.
37. سورة البقرة، الاية: 173 .
38. سورة البقرة، الاية: 173.

39. Bruce Tuldan, IT'S OKAY TO BE THE BOSS (N.Y.: Harper Collins, 2007), pp.73-75.
40. ستيف كوفي، القيادة المرتكزة على المبادئ،(الرياض، منشورات مكتبة جرير، 2005)، ص: 59.
41. سورة الزمر، الاية: 53.
42. Matthew Phillip Effective and Efficient Leadershiphttp://jdaniellowe.com/art02.h
43. سورة سباء، الاية: 28.
44. سورة طه، الاية: 44.
45. سورة التوبة، الاية: 128.
46. سورة ال عمران، الآية: 159.
47. سورة الشعراء، الاية: 215.
48. سورة لقمان، الاية: 17.
49. سورة لقمان، الاية: 9.
50. سورة المائدة، الاية: 54.
51. سورة القصص، الاية: 83.
52. سورة الحشر، الاية: 9.
53. سورةالاحزاب، الاية:21.
54. سورة الصف، الاية: 3.

55. سورة ال عمران، الاية: 159.
56. سورة ال عمران، الاية: 186.
57. سورة لقمان ، الاية: 17.
58. سورةالعصر، الايات:1-3
59. . سورة السجدة، الاية: 30
60. سورة البقرة، الاية: 249.
61. سورة الأنبياء، الاية: 83.
62. روبرت جريين، قواعد السطوة، ترجمة : هشام الحناوي، ط:1، (القاهرة: ايلاف معات لعلوم النفس والشخصية، 2001)، ص: 444.
63. سورة الاسراء، الآية: 34.
64. سورة آل عمران الآية 159.
65. سورة الكهف، الآيات: 95-96.
66. سورة الشورى، الاية:25.
67. سورةالمائدة، الاية: 13.
68. سورة يوسف، الاية: 92.
69. سورة الشعراء، الاية: 214.
70. سورة ال عمران،الاية: 144.
71. سورة الحزاب، الاية: 9.
72. سورة ال عمران، الاية: 164.
73. سورة التوبة، الاية: 128.
74. سورة الحج، الاية: 11.

75. سورة المائدة، الاية: 49
76. سورة الكهف، الآيات: 95-96.
77. سورة التوبة، الآية: 105.
78. سورة الجمعة، الآية: 4.
79. سورة البقرة، الآية: 189.
80. سورة البقرة الآية: 215.
81. سورة البقرة، الآية: 219.
82. سورة البقرة، الاية: 222.
83. سورة المائدة، الاية:31.
84. سورة البقرة، الآية: 247.
85. سورة النحل، الآية: 125.
86. سورة إبراهيم، الآيات: 24-25.
87. معروف، د. نايف محمود، الخوارج في العصر الأموي ط 1، (بيروت: دار الطليعة، 1977)، ص: 39.
88. سورة الأنبياء الآية: 73.
89. سورة هود، الآيات: 98-99.
90. سورة النساء، الاية: 59.
91. سورة الحجرات، الآية: 2.
92. سورة النور، الآية: 62.
93. سورة إبراهيم، الاية: 7.
94. سورة الضحى، الاية: 11.
95. سورة طه، الاية: 70.

96. سورة الأحزاب، الاية: 23.
97. سورة المائدة، الاية: 51.
98. سورة الفتح، الاية: 9.
99. سورة المائدة، الاية: 101.

مراجع إضافية

1. نور االله كورت وماجد القحيز، المبادئ الذاتية للأخلاقيات الإدارية في المنهج الإسلامي.
2. غانم فنجان موسى وفاطمة فالح احمد، انتكاس القيادة، (الاردن: زمزم موزعون وناشرون، 2021).
3. د. عبد الله بن بالقاسم ابن عبد الله البكري، قوة القيادة في القران الكريم، مؤسسة النبأ العظيم،
4. فهمي خليفة الفهداوي، كتاب مبادئ الإدارة في الإسلام، Pdf.
5. ديوك روبنسن، لا تكن لطيفا اكثر اللازم، (الرياض: مكتبة جرير) الطبعة الرابعة عشر، 2011.
6. وليم كوهين فن القيادة،

مصادر الفصل السادس: الرقابة الادارية في المنهج الاسلامي

اولا" : مصادر المبحث الأول: مدخل لدراسة الرقابة الادارية في الفكر الإداري المعاصر

1. Morisby Georgy I, Management by Objectives and Results London: Addistion) , .p.102,(Wesley,1972

2. Fred Luthan, organizational Behavior (N.y.:Mcgraw .Hill1973,),p.258

3. Gereral and Industrial Management ، Henry Fayol , London:Pitman (.Co.,1971),p.107

4. Richard A. Johnson, Management systems, 3rd ed,,

(N.Y.: Mc Graw – Hill,1977),p.74.

5. العاني، جاسم محمد عبد العزيز، الرقابة الداخلية على اداء وظيفة التخزين، حالة دراسية في بعض المنشآت الخاضعة لرقابة ديوان الرقابة المالية، رسالة ماجستير غير منشورة مقدمة الى كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد 1989، ص: 91-92.
6. هيكل، خليل، الرقابة على المؤسسات العامة الانتاجية والاستهلاكية، دراسة مقارنة (الاسكندرية : دار المعارف بمصر، 1971)، ص: 142.
7. العاني، جاسم محمد عبد العزيز، مصدر سابق، ص:93 .

Fred Luthans, op.cit.,pp.610-611

8. موسى، غانم فنجان، الاساليب العلمية

في تخطيط ومراقبة المخزون السلعي، تحت الطبع، ص: 215.

9. المصدر السابق، ص: 85.

ثانيا: مصادر المبحث الثاني: الرقابة الإدارية في المنهج الاسلامي

1. سورة ق، الاية: 18.
2. سورة النساء، الاية: 1.
3. سورة النحل، الاية: 93.
4. سورة الاسراء، الايات: 13-14.
5. سورة النساء، الاية: 58.
6. سورة الزلزلة، الاية: 7.
7. سورة الاسراء، الاية:7 .
8. سورة التغابن، الاية: 4.
9. سورة البقرة، الاية: 284.
10. سورة يونس، الاية: 61.
11. سورة التوبة، الاية: 105.
12. عبد المطلب، محمد عبد الرحمن، عمر بن الخطاب، المعادلة الانسانية،

(عمان: مؤسسة مطبوعات الشعب، 1976)، ص: 162.

13. ابو سن، د. احمد ابراهيم، مصدر سابق، ص: 11.
14. عبد المطلب، محمد عبد الرحمن، مصدر سابق، ص: 112.
15. عمر، د. فاروق، واخرون، مصدر سابق، ص: 76.
16. سورة ال عمران، الاية: 110.

مراجع اضافية

1. د. عبد العزيز بن سعد الدغيثر، الرقابة الادارية، https://books-library.online/free-419508637-download
2. رائد الجابري الرقابة الإدارية مجلة النباء، العدد84، تشرين ثاني2006
3. د.محمد بن علي شيبان العامري، الرقابة الإدارية في الإسلام، https://sst5.com/Article/1271/5/4-

4. احمد بن صالح بن هليل الحربي،الرقابة الادارية وعلاقتها بكفاءة الاداء، رسالة ماجستير مقدمة الى قسم العلوم الادارية _ كلية الدراسات العليا في جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، 2003
5. عبد الفتاح، عفيف، الخطايا في الاسلام، (بيروت: دار العلم للملايين، 1979)، ص: 15.
6. د. فهد بن محمد الشقحاء، المنهج الاداري الاسلامي-اصوله- توجهاته- خصائصه- اسباب تفوقه.

الخاتمة

بسم الله الرحمن الرحيم

قُلْ يَا عِبَادِيَ الَّذِينَ أَسْرَفُوا عَلَى أَنْفُسِهِمْ لا تَقْنَطُوا مِنْ رَحْمَةِ اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يَغْفِرُ الذُّنُوبَ جَمِيعاً إِنَّهُ هُوَ الْغَفُورُ الرَّحِيمُ

صدق الله العظيم